

PONTIFICIA UNIVERSIDAD CATÓLICA DEL ECUADOR  
FACULTAD DE COMUNICACIÓN LINGÜÍSTICA Y LITERATURA  
Escuela de Comunicación

Disertación de grado previa a la obtención del título de licenciada en Comunicación con  
mención en Comunicación Organizacional.

Percepción de imagen del programa de Responsabilidad Social Empresarial  
Sinfonía por la Vida

Carla Ochoa Suárez

Directora: María del Carmen Cevallos

Quito, 2013

## **AGRADECIMIENTO Y DEDICATORIA**

En primer lugar gracias a Dios por la salud y la vida.

Este trabajo representa el punto final de una hermosa época de mi vida; al obtener el título de licenciada me queda un agradable sentimiento por haber cumplido una de las metas que me he planteado; todo ha sido posible gracias al apoyo de mi padre, Carlos, y de mi madre, Raquel, gracias a su esfuerzo y a su visión; queda en mí retribuir su gran ayuda y estoy segura que pondré mi mayor voluntad por entregarles más de lo que me han brindado. A mis hermanos, Daniela y Felipe, quienes han sido una parte muy importante y les dedico este trabajo también, esperando que vean en mí un ejemplo y se superen siempre. A mi amigo y novio, Israel, porque ha estado junto a mí desde que empecé mis estudios y me ha demostrado ser una piedra de apoyo cuando en verdad lo he necesitado.

Muchas gracias a quienes son parte de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador por haberme formado y permitirme ser una profesional más avalada con el prestigioso nombre de esta institución.

No puedo dejar de mencionar a mi directora de tesis, María del Carmen Cevallos, por la guía que ha sido, no solo en este proceso de elaboración de la tesis sino durante toda la carrera; agradezco también a mis lectoras, Carolina Larco y Claudia Arteaga, por sus observaciones y por haber contribuido en el cumplimiento de esta meta; deben saber que ustedes tres representan un ejemplo para mí y la siguiente meta a alcanzar, su profesionalismo, su inteligencia y fuerza me llenan de inspiración y de ganas por seguir.

Finalmente a mis compañeras y amigas, especialmente a Ma. Victoria, Ma. Clara, Ana Gabriela, Paola, Carolina, Andrea, y Belén quienes ocupan hoy en mi vida un espacio muy importante, con quienes he crecido y he aprendido.

## ÍNDICE DE CONTENIDOS

I. INTRODUCCIÓN.....	5
II. RESUMEN.....	8
111. OBJETIVOS.....	9
Objetivo general.....	9
Objetivos específicos.....	9
CAPITULO 1. COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL.....	10
1.1 Comunicación.....	10
1.1.1 Proceso de la comunicación.....	12
1.2 Comunicación organizacional.....	13
1.2.1 Breve recorrido histórico.....	13
1.2.2 Definición.....	14
1.3 Tipos de comunicación organizacional.....	16
1.3.1 Comunicación interna.....	16
1.3.1.1 Tipos y canales de la comunicación interna.....	17
1.3.1.1.1 Comunicación Formal.....	18
1.3.1.1.2 Comunicación Informal.....	23
1.3.2 Comunicación externa.....	24
1.3.2.1 Tipos y canales de la comunicación externa.....	26
1.4 Comunicación estratégica.....	28
1.5 Imagen corporativa.....	31
1.6 Identidad corporativa.....	33
CAPÍTULO 2: RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL.....	36
2.1 Definición.....	36
2.2 Origen y evolución.....	38
2.3 Ventajas de la Responsabilidad Social Empresarial.....	43
2.4 Desventajas de la Responsabilidad Social Empresarial.....	45
2.5 Conceptos claves de la Responsabilidad Social Empresarial.....	45
2.6 Vínculo entre la RSE y la comunicación.....	48
2.7 Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica.....	50
2.8 Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador.....	53

CAPÍTULO 3. FUNDACIÓN ORQUESTA SINFÓNICA JUVENIL DEL ECUADOR (FOSJE).....	57
3.1 Antecedentes.....	57
3.2 Mision, Vision y Valores de la Fundación .....	59
3.3 Objetivos de la Fundación.....	59
3.4 Programas.....	60
3.5 Análisis de percepción de imagen del programa de Responsabilidad Social Empresarial <i>Sinfonía por la Vida</i> .....	64
3.5.1 Objetivos.....	65
3.5.2 Metodología.....	65
3.5.3 Universo y muestra.....	66
3.5.4 Análisis de resultados.....	68
CONCLUSIONES.....	86
RECOMENDACIONES.....	89
BIBLIOGRAFÍA.....	91
ANEXOS.....	95

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico No. 1. Proceso de comunicación.....	13
Gráfico No. 2. Principios universales del Pacto Global.....	39
Gráfico No. 3. Principales iniciativas de la Responsabilidad Social Empresarial	42
Gráfico No. 4. Presencia de la FOSJE en el país.....	61
Gráfico No 5. ¿Sabe usted de qué se trata el programa <i>Sinfonía por la Vida</i> ?....	70
Gráfico No. 6. ¿Conoce cuáles son los objetivos del programa?.....	72
Gráfico No.7. ¿Conoce cuánto tiempo tiene de existencia el programa Sinfonía por la Vida?.....	73
Gráfico No. 8 ¿Cuánto tiempo tiene el programa?.....	74
Gráfico No. 9. ¿Cuál es el nombre de la persona que dirige el programa?.....	75
Gráfico No. 10. ¿Cómo calificaría la imagen del programa <i>Sinfonía por la Vida</i> ? 76	
Gráfico No.11. ¿Considera que el programa es conducido con liderazgo?.....	77
Gráfico No.12. ¿Piensa usted que el trabajo está bien planificado y organizado? 78	
Gráfico No.13. La atención del personal es:.....	80
Gráfico No. 14. ¿Usted tiene confianza en el programa?.....	81
Gráfico No. 15. ¿Cómo cree usted que el público ve el programa?.....	82
Gráfico No. 16. ¿Usted se siente orgulloso de ser parte del programa?.....	83
Gráfico No. 17. ¿Cree que hay aspectos por mejorar en el programa?.....	84

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla No. 1. Tipos y flujos de comunicación interna.....	18
Tabla No. 2. Medio de comunicación descendente.....	20
Tabla No. 3. Medios de comunicación ascendente.....	22
Tabla No. 4. Medios de comunicación horizontal.....	23
Tabla No. 5. Canales de Sistema de carácter personal.....	27
Tabla No. 6. Canales del sistema escrito.....	27
Tabla No. 7 Canales del Sistema audiovisual.....	28
Tabla No. 8. Principales definiciones de la RSE.....	37
Tabla No.9. Perfil de encuestados.....	68

## I Introducción

Si bien en tiempos pasados ha habido preocupación por la responsabilidad social en las empresas, “es a partir de la globalización y con la proliferación de catástrofes medioambientales y actuaciones poco honestas y transparentes por parte de algunas empresas multinacionales, que el tema comienza a trascender y los medios de comunicación empiezan a crear una atmósfera de necesaria revisión del compromiso de las empresas con los diferentes colectivos humanos, así como con el entorno”<sup>1</sup>

Se ha generado gran preocupación sobre el tema; se han realizado muchas actividades relativas a la responsabilidad empresarial como cuando el 22 de noviembre de 2011 en Madrid se dieron a conocer las principales conclusiones del estudio “La RSC y su impacto en el consumidor en el ámbito global,” elaborado conjuntamente por la consultora de comunicación Kreab&Gavin Anderson y Echo Research; el estudio se aplicó a 10.000 consumidores de países como Estados Unidos, Canadá, Brasil, Reino Unido, Alemania, Francia, Rusia, China, India y Japón. Entre la información que se desprende del estudio está que “sólo un 6% de los consumidores a nivel mundial creen que la única responsabilidad de las empresas es tener beneficios. De hecho un 81% de la población espera que las empresas tengan que contribuir a mejorar las comunidades en las que operan.” Y de estos últimos el “93% (...) asegura que las compañías deben ir más allá de los estándares mínimos exigidos por la ley con el fin de actuar de manera responsable y abordar cuestiones sociales y medioambientales.”<sup>2</sup>

En el caso ecuatoriano, el 15 de febrero de 2012 el Ministerio de Inclusión Económica y Social y el Consorcio Ecuatoriano para la responsabilidad Social (CERES) firmaron un convenio para impulsar “el rol del sector empresarial en la política de inclusión económica y social del Estado ecuatoriano.” Uno de los resultados de la reunión fue “la conformación de varias mesas de trabajo sobre erradicación de trabajo infantil, enfermedades catastróficas y economía inclusiva, entre otras. De manera más reciente, y con una mayor difusión, del 21 al 23 de mayo de 2012 se realizó la Conferencia Interamericana sobre Responsabilidad Social de la Empresa, CSR Américas

---

<sup>1</sup>De la Fuente, G., Gil, F., Estallo, M. (2006) Un modelo para medir la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas. *Especial RSC* (182)

<sup>2</sup> (22 de noviembre de 2011) El 81% de los consumidores espera que las empresas contribuyan a mejorar la sociedad. *Revista de prensa RSE*. Recuperado el 7 de marzo de 2012 en <http://www.redceres.org/2011/11/el-81-de-los-consumidores-espera-que-las-empresas-contribuyan-a-mejorar-la-sociedad/>

2012, en Quito la misma que “ofrece una plataforma de encuentro para establecer contactos y crear alianzas entre distintos sectores.”<sup>3</sup>

El proyecto de *Responsabilidad Social Empresarial Sinfonía por la Vida* es un “programa de inclusión social que ha dado la oportunidad a cientos de niñas, niños y jóvenes de escasos recursos a formar parte del sistema de orquestas sinfónicas infantiles y juveniles del Ecuador.”<sup>4</sup> Fue diseñado por la Fundación Orquesta Sinfónica Juvenil del Ecuador (FOSJE) con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo. En 2008 empezó a funcionar y terminaron el año con 502 niñas, niños y jóvenes beneficiados; después de 4 años (2011) se elevó el número a 1.252 beneficiados. Este programa ha recibido el apoyo de organizaciones como Mutualista Pichincha, Tecniseguros, Swissotel Quito, MIES, BID, Grupo El Comercio, RTS, Grupo Hoy, Televisa, Grupo Futuro, HeH Constructores, Produbanco, Diners Club, Alcaldía de Quito, Fundación Filarmónica Casa de la Música, entre otras.

Después de más de cuatro años en funcionamiento, fue necesario obtener un *feedback* por parte de los beneficiarios del programa; para ello, a mediados del 2012, se aplicaron encuestas y se hicieron entrevistas a profundidad a los beneficiarios; los resultados permitieron conocer el escenario actual y real del programa y plantear las principales recomendaciones, que ayuden a las autoridades de la Fundación a implementar estrategias comunicacionales para seguir funcionando y continuar en su misión de empoderar a sectores vulnerables del Ecuador como son los niños y jóvenes de sectores de escasos recursos.

Básicamente se buscó diagnosticar la imagen que el programa y la Fundación que lo dirigía, habían exteriorizado, en primera instancia, a su público interno; ya que como se explica en el libro *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social*, “la imagen corporativa es importante para la organización y para quien la recibe, pues la transmisión de una imagen favorable es (...) una condición imprescindible para la permanencia de la organización (...) y contribuye a la garantía de su éxito.”<sup>5</sup> El programa *Sinfonía por la Vida* se pudo mantener por algunos años, funcionando en todos sus núcleos, gracias a los aportes de distintas organizaciones del sector privado y

---

<sup>3</sup> Acerca de CSR Américas. Recuperado el 26 de mayo de 2012 en <http://events.iadb.org/calendar/eventDetail.aspx?lang=es&id=3299&SP=W&OID=372>

<sup>4</sup> Conozca Sinfonía por la Vida. Recuperado el 26 de mayo de 2012 en [http://www.sinfoniaporlavid.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=56](http://www.sinfoniaporlavid.com/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=56)

<sup>5</sup> Pelekais, C., Aguirre, R. (2008) *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social*. México, Ed. Pearson Educación. pg. 28



público; actualmente, y como se detalla más adelante, han disminuido en su foco de acción; por lo tanto, la imagen que proyecte el programa es de vital importancia a la hora de renovar convenios e incluso concretar nuevos.

## II Resumen

La disertación presenta el estudio sobre la percepción de imagen que tienen los beneficiarios del programa de *Responsabilidad Social Empresarial Sinfonía por la Vida* impulsado por la Fundación Orquesta Sinfónica Juvenil del Ecuador (FOSJE).

El objetivo principal del estudio fue conocer qué es lo que piensan los beneficiarios de los distintos aspectos y características de la Fundación y del programa para que se pueda tener una idea general del cumplimiento o no de los objetivos de esta acción de Responsabilidad Social Empresarial. Además, se buscó confirmar la necesidad de la aplicación de políticas de comunicación, que acompañen el trabajo de la Fundación para conseguir mejores resultados.

El primer capítulo trata sobre los conceptos relativos a la comunicación y su relevancia en el mundo organizacional. Se inicia con una descripción básica, para luego dirigir el estudio hacia un campo más específico: la Comunicación organizacional. Los tipos y canales de la comunicación externa e interna son explicados así como la identidad e imagen corporativa

El segundo capítulo incursiona en los conceptos referentes a la Responsabilidad Social Empresarial. Después de pasar por el origen y evolución de la RSE se exponen las ventajas y desventajas de su aplicación en las organizaciones. Finalmente, se describe la llegada y evolución de la RSE en Latinoamérica para luego enfocarnos la situación de este aspecto en nuestro país.

El tercer capítulo describe a la Fundación Orquesta Sinfónica y al programa *Sinfonía por la Vida*. En este capítulo se presenta el análisis de los resultados obtenidos a partir de las encuestas y las entrevistas aplicadas a la muestra representativa seleccionada. Los resultados muestran un análisis cuanti-cualitativo que busca explicar a fondo los datos a fin de comprender a cabalidad la situación de la imagen de la Fundación y del programa y relacionarlos con las falencias comunicacionales ya que es un eje transversal en la consecución de mejores resultados en su funcionamiento como organización y del programa en sí. Por último, se reflejará la importancia de los programas y proyectos de RSE en el país, su aporte en el desarrollo de ciertas áreas afectadas de la sociedad de las cuales varias empresas han obtenido beneficios y que han empezado a ser recompensadas.

### **III   Objetivos**

#### **Objetivo general**

Conocer percepción que tienen los beneficiarios del programa de Responsabilidad Social Empresarial *Sinfonía por la Vida*, de las sedes del norte y sur de Quito.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar el nivel de conocimiento que tienen los participantes sobre el programa *Sinfonía por la Vida*.
- Conocer la opinión sobre la imagen corporativa que tienen los beneficiarios del programa *Sinfonía por la Vida*.
- Identificar las fortalezas y debilidades comunicacionales que tiene el programa.

# CAPÍTULO 1

## COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL

La comunicación en las organizaciones va tomando fuerza en el Ecuador a medida que pasa el tiempo; en un inicio no se la consideraba importante ya que no se lograba apreciar lo trascendente que es su rol en la organización. Hoy en día, las más grandes y exitosas empresas han ubicado al departamento de comunicación en un nivel asociado a la alta gerencia del organigrama de la institución. Esto no es pura coincidencia; sucede que la comunicación juega un papel importante en el funcionamiento de cualquier tipo de organización, es una herramienta y elemento clave que permite el intercambio de información entre los distintos medios y posiciones del entorno. Es ya conocido que todo comunica, aún cuando no se tenga la intención de hacerlo, es por eso que las organizaciones deben tomar las riendas en este inevitable aspecto y conducirlo de la mejor manera para usarlo a su favor.

### 1.1 Comunicación

Como dice Rafael Pérez González, “la comunicación es un fenómeno tan antiguo como el hombre y tan común como la vida misma.”<sup>6</sup> El término comunicación viene del latín *communicatio-communicationes*. Estos dos términos tienen su origen en el término *communis*, que a su vez se forma por *com* (con) y *munia* (deberes, vínculos). Este último genera en latín otras palabras de similar expresión en torno al concepto de “unir juntamente.” Es así como en el término comunicación se encierran las ideas de integración.<sup>7</sup>

“La comunicación supone un intercambio, interacción, transmisión, flujo, transferencia de una estructura entre un punto y otro en el espacio y entre un momento y otro en el tiempo.”<sup>8</sup>

Las funciones de la comunicación, también conocidas como funciones del lenguaje, son<sup>9</sup>:

---

<sup>6</sup> Pérez, R. (2001) *Estrategias de Comunicación*. España. Editorial Ariel. 2001. P. 421

<sup>7</sup> Ibid P. 420

<sup>8</sup> Santoro, E. (1986) *Efectos de la Comunicación*. Quito, Ecuador.. Ediciones CIESPAL. P. 14

<sup>9</sup> Funciones del Lenguaje. Recuperado el 27 de agosto de 201 en [http://teocomsu.net84.net/2\\_4.html](http://teocomsu.net84.net/2_4.html)

- **Función Referencial o Cognoscitiva.** Se orienta hacia la realidad a la cual aluden el mensaje o el discurso. Pretende brindar información verídica y objetiva, que corresponda fielmente a la realidad, ejemplo: Todo texto de carácter científico es referencial.
- **Función emotiva o expresiva.** Está centrada en el emisor y expresa la actitud del hablante hacia aquello de lo que está hablando, expresa sentimientos y emociones sean reales o fingidas. Generalmente esta función es inconsciente.
- **Función connotativa o conmitiva.** Está orientada al receptor, se enuncia en forma imperativa; es un tipo de mensaje didáctico que utiliza recurso gráficos o audiovisuales, que tiene como función decir “vean, recuerde que, tenga en cuenta que”.
- **Función fáctica o de implicación.** Está orientada hacia el contacto de emisor y receptor a través de la palabra para iniciar, mantener, prolongar o interrumpir un acto comunicativo. No necesariamente tiene contenido. Ejemplo: Ajá?; Ok; listo!
- **Función poética o estética.** Esta comunicación le da mucha importancia al mensaje en sí mismo. En esta función se aplican principios especiales de estilística semiótica, ya que una obra pictórica, una escultura, un poema o una obra literaria, son observados o leídos y el mensaje lo da el mismo objeto por lo que pueda transmitir
- **Función metalingüística.** Está centrada en el código que hace comprensible el mensaje. Por medio del lenguaje es posible hacer una explicación del lenguaje mismo (Metalenguaje).
- **Función retórica.** Desde el punto de vista retórico, la comunicación consiste en un acto unidireccional, como disparar una flecha a un blanco. Toda la actividad de la comunicación, se centra en la acción unidireccional de hacerle algo a alguien, haciéndose hincapié en el emisor y en su capacidad de comunicación. Esto significa que de la manera en que construye, organice y transmita su mensaje; depende la efectividad de su discurso. Ejemplo: Los conferencistas de cualquier índole.

### 1.1.1 Proceso de la comunicación

Fernández Collado<sup>10</sup> establece los siguientes siete elementos como primordiales en el proceso de comunicación:

**Emisor/fuente:** Quien origina el mensaje, puede tratarse de una persona frente a otra o de una organización.

**Codificación:** Proceso que convierte las ideas del emisor en signos, símbolos o gestos para elaborar un mensaje concreto.

**Mensaje:** Es la información que el emisor quiere transmitir al receptor. El mensaje está compuesto de signos, símbolos, expresiones, entonaciones, gestos.

**Canal:** Es el vehículo que transmite el mensaje o información que se proyecta al receptor. Es el soporte material o espacial con el que se establece una conexión entre emisor y receptor.

**Receptor:** Es quien recibe la información. Esta persona realiza un trabajo de interpretación del mensaje que le ha sido transmitido. El receptor es pasivo cuando recibe el mensaje y lo decodifica o entiende; y es activo cuando lo percibe y almacena para realizar una interpretación posterior.

**Decodificación:** consiste en el proceso que debe realizar el receptor cuando le llega un mensaje, es decir, el significado que atribuye a los elementos y símbolos que han sido transmitidos, este proceso determina el éxito del contenido del mensaje.

**Retroalimentación:** La retroalimentación es la respuesta del receptor (verbal, no verbal, actitud, etc.) al mensaje emitido por la fuente. La retroalimentación permite que la comunicación sea un proceso dinámico y bidireccional. Para que se pueda hablar de retroalimentación es importante que haya una interacción entre el emisor y el receptor, a ello también se lo conoce como feedback (cuando se incentiva la comunicación).<sup>11</sup>

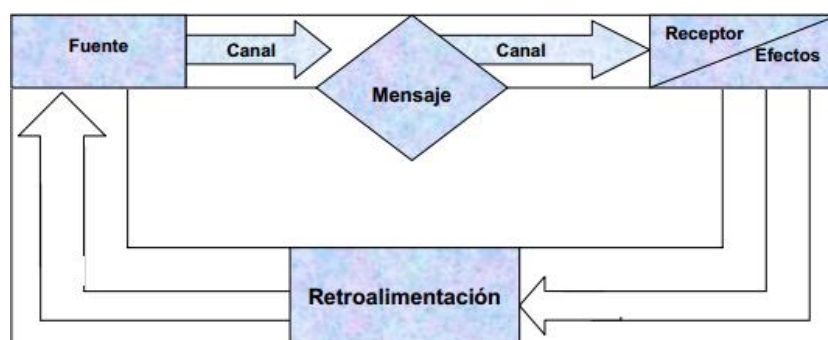
---

<sup>10</sup> Fernández, C. (1996) *La Comunicación en las organizaciones*. México. Editorial Trillas. P 20-23

<sup>11</sup> Ibid

**Gráfico 1**

**Proceso de comunicación**



Fuente: Fernández, C. *La comunicación en las organizaciones*  
México. Ed. Trillas. P. 21

En el proceso de comunicación pueden haber “ruidos, problemas técnicos que perturban la buena transmisión de información y dificultan la comunicación.”<sup>12</sup> Mientras más eslabones haya en el proceso de comunicación, mayor ruido habrá; ahí precisamente radica la importancia de “esforzarse en mejorar los procesos de comunicación” si se busca tomar buenas decisiones.

## **1.2 Comunicación Organizacional**

### **1.2.1. Breve recorrido histórico**

Fernando Martin Martin<sup>13</sup> señala que la comunicación en las organizaciones ya estaba presente en la década de los 40 cuando se consideraba que “un empleado informado era un empleado feliz.” En esta época se buscaba optimizar “los medios de comunicación descendentes dirigidos a los empleados y no hacia las jerarquías de la organización.”

En las décadas de los 50 y 60, se continuó con la tendencia de los medios de comunicación descendentes pero de manera dirigida y con variables aisladas o manera de describir las peculiaridades de las redes de comunicación y sus determinados ambientes, dando paso ya a una propia ciencia de la información/comunicación.

En la década de los 70, las investigaciones se enfocaron en la naturaleza, cualidades y características de dichos ambientes entre empleados y sus redes comunicacionales. Durante estos 40 años, el interés sobre la comunicación organizacional consistía en

<sup>12</sup> Bel Mallén, J. (2005) *Comunicar para crear valor*. Navarra, España. Editorial EUNSA. P. 64

<sup>13</sup> Martin ,F. (2006) *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid, España. Editorial Universitas. P. 31

conocer los efectos de los medios de comunicación descendentes utilizados por las instituciones y dirigidos a los empleados; saber si éstos, al estar más informados, eran más productivos. Ahí comenzó la necesidad de la aplicación de una comunicación externa que ayude a expresar socialmente la rentabilidad y productividad de las empresas.

Ya en las décadas de los 80 y los 90 la preocupación de las organizaciones estaba dirigida hacia los ambientes, creados por los empleados y las redes de comunicación, principalmente a través del uso de nuevas tecnologías que ayudaron a agilizar la información y comunicación dando paso a una comunicación circular y horizontal.

En el último periodo de los 2000, una época marcada por los avances tecnológicos de la comunicación y la información, en donde las personas pasan mucho tiempo frente a sus computadoras, comunicándose a través de la red, han hecho que la información llegue a difundirse a una mayor cantidad de público aunque de una manera menos humana.

En la actualidad es normal que la información nos llegue minuto a minuto y eso gracias al desarrollo acelerado de las nuevas Tecnologías de la Información y de la Comunicación (TICs).<sup>14</sup> Todo comenzó cuando en 1969 se dio a conocer el Internet, en un inicio se lo concibió para un tema militar pero gracias a la intervención de varias universidades e institutos se fueron encontrando más posibilidades de intercambiar información. El siguiente paso fue la creación de correos electrónicos, servicios de mensajería y páginas web. A mediados de la década de los 90 se da la verdadera explosión de internet y desde allí empieza a evolucionar lo que conocemos como las TICs.<sup>15</sup>

### **1.2.2 Definición**

Marisa del Pozo Lite señala que las definiciones de comunicación organizacional son abundantes pero todas y a breves rasgos confluyen en que se trata de un “proceso que ocurre, que tiene lugar, entre los miembros de una colectividad social.”<sup>16</sup> Por su parte Fernando Martín Martín la define como:

---

<sup>14</sup> Agrupan los elementos y las técnicas usadas en el tratamiento y la transmisión de la información, principalmente la informática, Internet y las telecomunicaciones.

<sup>15</sup> *Comunicación*. Recuperado el 22 de agosto de 2010 en

<http://es.wikipedia.org/wiki/Comunicaci%C3%B3n>

<sup>16</sup> Del Pozo, M. (1997) *Cultura Empresarial y Comunicación Interna*. Madrid, España. Editorial FRAGUA. P. 19



La creación, coordinación, análisis, desarrollo, difusión y control de toda acción de gestión informativa interna y externa, que diariamente se produce en una empresa o institución tanto a nivel de actividades, servicios o productos, que afecta a un determinado público o colectivo social, y que se transmite a través de los medios de comunicación propios y externos, para así potenciar su Imagen corporativa/institucional.<sup>17</sup>

La organización/empresa es un sistema vivo; “está abierto a otro sistema mayor y ambos están conectados *indisociablemente* en relación de interdependencia.<sup>18</sup>” Este otro sistema del que habla Joan Costa es el entorno social, material, económico, cultural. La empresa debe interrelacionarse con el contexto y para ello necesita de la comunicación. Daniel Prieto Castillo<sup>19</sup> nos dice que “en sentido amplio el contexto incluye la formación social y el marco de referencia.” Por formación social se entiende la forma en que un país se articula las instancias económicas, políticas, ideológicas; mientras que el marco de referencia “consiste en lo vivido por el/la perceptor(a), sus diarias experiencias, sus expectativas, su forma de encarar la realidad.”<sup>20</sup>

Martin Martin concuerda con la tesis de Joan Costa al considerar que la comunicación se ha ido involucrando en el mundo corporativo a través del tiempo y por una necesidad; sin ella los servicios, productos o actividades sociales “no afectarían al entorno social o público objetivo al que pretenden dirigirse.” Costa contrasta su teoría al decir que “los sistemas cerrados están muertos en su propia automaticidad. Están aislados y funcionan siempre del mismo modo mecánico ya que no tienen la capacidad proactiva ni adaptativa.”<sup>21</sup>

La comunicación en las organizaciones es un aspecto que no ocurre necesariamente por planificación, es una acción que surge de manera natural. Las empresas deben incluir en su grupo de trabajo a expertos en el tema para que promuevan los flujos de comunicación de tal manera que no se produzca efectos negativos sobre la organización. Hay que recordar que la comunicación, al ser la base de la interrelación entre las personas, va cambiando con el tiempo, van apareciendo nuevos elementos y por eso es necesario que los departamentos de comunicación se actualicen y se muevan a la rapidez de los avances tecnológicos.

---

<sup>17</sup> Martin, F. (2006). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid, España. Editorial Universitas. P. 31

<sup>18</sup> Costa, J. (2009) *El DirCom de hoy*. Barcelona, España. Editorial Costa Punto Com. P. 48

<sup>19</sup> Prieto, D. (1990) *Diagnóstico de Comunicación*. Quito. Editorial Quipus. P. 71-72

<sup>20</sup> *El Discurso autoritario según Daniel Prieto Castillo*. Recuperado el 20 de julio de 2012 en [http://www.madrimasd.org/blogs/biologia\\_pensamiento/2012/05/03/134553](http://www.madrimasd.org/blogs/biologia_pensamiento/2012/05/03/134553)

<sup>21</sup> Costa, J. (2009) *El DirCom de hoy*. Barcelona, España. Editorial Costa Punto Com. P. 48

### 1.3 Tipos de comunicación organizacional

Martín Martín<sup>22</sup> propone tres tipos de comunicación organizacional:

**Comunicación interpersonal:** Se refiere a la “interacción o comunicación, cara a cara, que tiene lugar en forma directa entre dos o más personas físicamente próximas y en la que puede utilizarse los 5 sentidos, con retroalimentación inmediata.”

**Comunicación interna:** Está dirigida al cliente interno, es decir, al trabajador. Nace como respuesta a las nuevas necesidades de las compañías de motivar a su equipo humano y retener a los mejores en un entorno empresarial donde el cambio es cada vez más rápido.<sup>23</sup>

**Comunicación externa:** Es el conjunto de actividades generadoras de mensajes dirigidos a crear, mantener o mejorar la relación con los diferentes públicos objetivos del negocio, así como proyectar una imagen favorable de la compañía o promover actividades, productos y servicios.<sup>24</sup>

Otros tipos de comunicación: se ubican dentro del contexto general de comunicación interna y externa, son responsables de ampliar el contenido social de la comunicación organizacional. Algunos ejemplos de estas tipologías son: comunicación “abovethe line,” comunicación “belowthe line,” comunicación “businesstobusiness,” comunicación “Business toconsumer,” etc.

#### 1.3.1 Comunicación interna<sup>25</sup>

Francisca Morales Serranocita a Kreps (1990) y define a la comunicación interna como “el modelo de mensajes compartidos entre los miembros de la organización; es la interacción humana que ocurre dentro de las organizaciones y entre los miembros de las mismas.” La comunicación dentro de la organización debe ser “fluida, implicate, motivante, estimulante y eficaz en sí misma. Debe obedecer a una cultura y a una identidad.” Los conceptos de identidad y de cultura están intrínsecamente relacionados, se refieren a la personalidad de la organización. La comunicación interna debe fluir de

---

<sup>22</sup> Martín, F. (2006) *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid, España. Editorial Universitas. P. 47

<sup>23</sup> *La comunicación interna*. Recuperado el 27 de agosto de 2012 en <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>.

<sup>24</sup> *Comunicación externa y sus funciones*. Recuperado el 27 de agosto de 2012 en <http://anamoralesrosas.blogspot.com/2009/09/comunicacion-externa-y-sus-funciones.html>.

<sup>25</sup> Morales, F. (2001) *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000. P. 219-247

manera que las precepciones, sentimientos, actitudes, hábitos, creencias, valores, tradiciones y formas de interacción propias se vean reflejadas tal como son; la idea es trabajar con la personalidad real de la empresa y no de inventarse una.

Todos los componentes de la empresa, desde el nivel gerencial hasta el empleado de menor jerarquía, son parte de la Comunicación interna ya que persigue contar a sus públicos internos lo que la propia organización hace; lograr un clima de integración de las personas en sus respectivas empresas; incrementar la motivación y la productiva. Todo esto para alcanzar la mayor optimización de los recursos y del tiempo en las organizaciones.

Joan Costa<sup>26</sup> considera que “el problema central de las relaciones dentro de una empresa es la comunicación.” Resulta difícil ser escuchados por los colaboradores si estos mismos creen que sus pedidos o sugerencias no son recibidos de igual manera. Esto también se aplica para los públicos externos de una organización; “no puede existir una comunicación que plantee incoherencias entre los mensajes dirigidos a los públicos internos y a los públicos externos;” ya que en la construcción de la opinión de las personas interviene tanto la comunicación interna como la externa.

La comunicación interna, según Morales, presenta tres funciones:

**Información:** Para lograr que las personas realicen un trabajo eficiente es necesario que este bien informadas sobre el mismo.

**Explicación:** Para que las personas se puedan identificar con los objetivos que persigue la organización en la cual colaboran, es necesario que conozcan las razones de las órdenes que reciben y de las decisiones que se toman.

**Interrogación:** Es importante que cada departamento o unidad de la organización abra un espacio para realizar preguntas de aclaración, permitir el intercambio de información y abrir la posibilidad de diálogo entre sus participantes.

### **1.3.1.1 Tipos y flujos de comunicación interna**

El esquema presentado por Lucas Marín (1990) permite visualizar los distintos tipos de comunicación interna, desde las dos realidades que conforman el carácter real de la organización

---

<sup>26</sup> Citado en: Morales, F. (2001) *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000. P. 221

**Tabla No. 1**  
**Tipos y flujos de comunicación interna**

	Descendente	Horizontal	Ascendente
<b>Formal</b>	Con los subordinados	Con los colegas	Con los jefes
<b>Informal</b>	Con los seguidores	Con los amigos	Con los líderes

Fuente: Lucas Marín. 1997

### **Comunicación formal e informal**

Las organizaciones empresariales se consideran fruto de una realidad formal y de una informal. De estas realidades se desprenden dentro de la comunicación interna los correspondientes canales de comunicación formales e informales. Kreps (1990) asegura que en estos dos canales existe una relación importante ya que la comunicación formal rara vez satisface las necesidades de información que tienen los empleados y por eso se crea el rumor para completar los datos que una comunicación formal no brinda. La principal función de los canales de comunicación interna es “permitir un desarrollo, coordinación y cumplimiento formales de las tareas”<sup>27</sup> emitiendo mensajes que informen y que ayuden a los integrantes de la organización a conocer el estado actual de ésta.

#### **1.3.1.1.1 Comunicación formal**

La comunicación formal transmite mensajes reconocidos por la organización y está perfectamente definida ya que es la única que sigue las líneas del organigrama. La estructura planificada que se diseña para el buen funcionamiento de la comunicación incluye los canales de comunicación formal. Estos canales son “herramientas administrativas extremadamente importantes para dirigir, coordinar y estructurar actividades de la organización” (Kreps 1990)

Se debe tomar en cuenta dos aspectos fundamentales de la comunicación en la realidad formal de la empresa: una organización funcional y una organización jerárquica.

La **organización funcional** es consecuencia de las necesidades técnicas y se basa en la necesidad que las empresas modernas tienen de analizar por separado cada una de las

---

<sup>27</sup>Citado en: Morales, F. (2001) *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000. P. 221

diferentes tareas y funciones que en ella se realizan. El objetivo es conseguir un funcionamiento óptimo de la institución y es lo que se conoce como el tipo de organización que se deriva de la división del trabajo.

La **organización jerárquica**, por su parte, muestra las líneas de autoridad que se implementan en una empresa a través de una organización formal de sus tareas de arriba abajo.

La **comunicación formal** que se desprende de una organización funcional y jerárquica se plasma de forma gráfica en las líneas horizontales y verticales del organigrama y se interrelaciona directamente con los distintos tipos de comunicación interna.

### **Flujos de la comunicación formal**

#### **a) Comunicación descendente**

Este tipo de comunicación es el más básico y que más comúnmente se utiliza. Se lo suele considerar como la forma más natural o espontánea de comunicar en una organización. Se inicia en las altas direcciones y desciende de forma vertical por los niveles inferiores. “Es una herramienta de gestión muy importante para dirigir correctamente el desarrollo de las tareas que se realizan en la organización.” A través de este medio se transmiten instrucciones, órdenes y cualquier aspecto que todo el personal deba conocer para el correcto funcionamiento de la institución.

“Los mensajes descendentes deben ser veraces, sensatos, claros y siempre han de contener información necesaria e interesante para los públicos a los que están dirigidas.” Los medios que se utilizan son fundamentalmente escritos y se los detalla en el siguiente cuadro:

**Tabla No. 2**

Medios de la comunicación descendente
a) Publicaciones periódicas de la distribución general
b) Noticias o flashes informativos breves (a través de soportes de pared o medios de información; rápidos en la transmisión y de fácil lectura y comprensión)
c) Hojas informativas para mandos
d) Tablones de anuncios
e) La guía práctica de la empresa
f) Folletos y campañas publicitarias en el interior de la organización
g) Carteles
h) Los objetos promocionales
i) El video
j) Los canales audio

Fuente: Morales, F. (2001) *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000.

Morales hace una recolección de las opiniones de Chase (1970), Kreps (1990) y Lucas Marín (1997) en cuanto a los problemas que presenta la comunicación descendente:

1. Muchas organizaciones tienden a sobrecargar de información a sus empleos. Esto causa que se sientan confundidos y hasta frustrados.
2. Los altos mandos suelen dar a sus subordinados órdenes contradictorias y “mutuamente excluyentes” lo que les causa ansiedad y confusión.
3. Este tipo de comunicación es, con frecuencia, poco clara; muchas de las órdenes son expresadas de manera vaga y con brevedad. El resultado son empleados inseguros en lo que se les ha ordenado hacer.
4. La comunicación puede ser poco precisa debido al uso de términos muy técnicos o cargados de jerga.
5. Puede haber comunicaciones en cadena, “que va de un individuo a otros sin la seguridad del *feedback*, con la consiguiente distorsión acumulativa.”

6. Se puede apreciar en este tipo de comunicación una falta de consideración de los superiores al emitir mensajes repetitivos que “implican la falta de confianza en el interés, inteligencia o competencia de los receptores.”

#### **b) Comunicación ascendente**

Este tipo de comunicación surge de los niveles bajos de la empresa y su recorrido es contrario al de la comunicación descendente; “nace en la base de los colaboradores y se dirige siguiendo diferentes caminos, en función de cómo estén organizados los canales formales de comunicación, hacia la alta dirección de la empresa.” Este tipo de comunicación es muy importante puesto que permite comprobar si la comunicación descendente se ha producido y dirigido de manera eficaz; además, recoge “inputs” procedentes de cada espacio de la organización que servirán para elaborar las políticas estratégicas de la empresa.

La comunicación ascendente es de gran importancia en las organizaciones ya que sin ella no existe retroalimentación. Los empleados de menor jerarquía “son a menudo los contribuyentes mejor informados para la toma de decisiones.”<sup>28</sup> Pero, contrario a esta realidad, es común ver que los canales de comunicación ascendente no están correctamente desarrollados lo que conlleva a problemas en la comunicación interna.

Rogers (1980) asegura que en las empresas se suele hacer presenta un desequilibrio en el *feedback* negativo y el positivo, teniendo este último mayor recurrencia. Esto ocurriría debido a que los empleados emiten información que saben que sus superiores desearían escuchar. “Para lograr una correcta transmisión de comunicación ascendente, fidedigna y real” la dirección debe hacer conocer a sus empleados sobre la necesidad de recibir informaciones altamente precisas, “nunca debe premiar la retroalimentación positiva.”

En el siguiente cuadro se observan los medios que utiliza este tipo de comunicación interna:

---

<sup>28</sup>Citado en: Morales, F. (2001) *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000. P. 231

**Tabla No. 3**

Medios de la comunicación ascendente
a) Reuniones periódicas
b) Entrevistas personalizadas
c) Jornadas de despachos abiertos
d) Círculos de calidad
e) Las notas de obligada respuesta
f) Teléfonos de servicios
g) Encuestas
h) Sistema de sugerencias (buzones, cartas al directos, etc)

Fuente: Morales, F. (2001) *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000. P. 231

Kreps (1990) y Lucas Marín (1997) señalan cuatro puntos débiles en este tipo de comunicación:

1. El riesgo de facilitar el excesivo control por parte de la dirección
2. Generar en los directivos actitudes negativas frente a mensajes desagradables, esto conlleva a que no se generen *feedbacks* negativos y los ejecutivos sean aislados de esta importante información.
3. La poca receptividad de los directores.
4. Insuficiencia de canales.

#### **b) Comunicación horizontal**

“La comunicación horizontal es la que se produce entre personas y departamentos que están en el mismo nivel jerárquico,” es decir, se desplaza por las líneas horizontales del organigrama de la institución, es sus distintos niveles, produciéndose así una comunicación entre compañeros e iguales. La comunicación horizontal que se produce en el nivel jerárquico es muy importante ya que es allí donde se toman las decisiones de una empresa. Rogers (1980) asegura que “los individuos se comunican de manera más abierta y efectiva con los iguales que con los superiores, es una de las razones por que los flujos de comunicación horizontal en una organización ocurren con más frecuencia que los flujos verticales.”

Para que la comunicación horizontal sea fluida es necesario que la relación entre el personal sea ágil y cooperativa, es decir, debe haber confianza entre ellos.



Los medios utilizados en la comunicación horizontal son:

**Tabla No. 4**

Medios de comunicación horizontal
a) Reuniones de trabajo entre departamentos
b) Encuentros y eventos que permitan el diálogo y el compartir de opiniones
c) Elaboración de informes
d) Comunicados varios (cartas internas, notas recordatorias, etc.)

Fuente: Morales, F. (2001) *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000. P. 231

Los problemas que se presentan a menudo en el desarrollo de este tipo de comunicación son:<sup>29</sup>

1. Falta de interés de los implicados
2. Poco tiempo de los miembros de cada área para otorgar un espacio a la comunicación
3. Ausencia de canales establecidos
4. La Dirección puede no reconocer a la comunicación horizontal como una forma útil y necesaria de comunicación en las organizaciones.

#### **1.3.1.1.2 Comunicación informal**

Al contrario de la comunicación formal, este tipo de comunicación no tiene canales planificados. Se trata del resultado de las “relaciones sociales que se desarrollan entre los miembros de la organización.”<sup>30</sup> Siempre que un miembro de la institución necesite comunicarse con otro y no haga uso de los canales formales se produce este tipo de información.

Muy aparte de que los canales de comunicación formal sean eficientes o no, “la comunicación informal siempre aparece y tiene cierta importancia en las empresas.”<sup>31</sup>

La principal forma de comunicación informal es el rumor; Marisa del Pozo Lite<sup>32</sup> lo define como “el resultado natural, propio de toda interacción humana.” Por ello no

---

<sup>29</sup>Citado en; Morales, F. (2001) *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000. P. 231

<sup>30</sup>Ibíd. P. 226

<sup>31</sup>Ibíd P. 227

debe haber preocupación cada vez que se detecte en la organización el desarrollo de un rumor.

La mayoría de rumores son considerados como “inofensivas especulaciones” que con el tiempo desaparecen y no tienen ninguna trascendencia, pero si llegara a ocurrir que un rumor se vuelve una amenaza para la imagen interna y externa de la empresa se lo debe neutralizar. Para ello hay dos formas, según Marisa del Pozo Lite:

- Se debe controlar el rumor una vez que ha surgido y se debe evitar que siga descendiendo a lo largo del organigrama.
- Se debe controlar las causas. Los rumores no surgen por si solos, siempre existen causas concretas y definitivas que si son controladas hay una menor probabilidad de que se desarrolle el rumor.

Las principales causas de los rumores son:

1. **Falta de información y de comunicación.** Cuando los directivos no proporcionan la información oficial, “dejan abierta la puerta para la especulación,” la reacción normal de los empleados es “tratar de dar sentido, buscar el porqué de lo que está ocurriendo.”
2. **Falta de motivación e inseguridad en el ámbito laboral.** Los “trabajadores poco motivados y con cierta dosis de inseguridad junto a la inestabilidad económica son más propensos, más receptivos a percibir” las distintas situaciones de una manera negativa.
3. **Conflictos entre los distintos departamentos.** “Los rumores crecen en situaciones de presión.”<sup>33</sup>

### 1.3.2 Comunicación externa

Horacio Andrade<sup>34</sup> define a la comunicación externa como el “conjunto de mensajes emitidos por cualquier organización hacia sus diferentes públicos externos, encaminados a mantener o mejorar sus relaciones con ellos, a proyectar una imagen favorable o a promover sus actividades, productos o servicios.”

---

<sup>32</sup> Bel Mallén, J. (2005) *Comunicar para crear valor*. Navarra, España. Editorial EUNSA. P. 144

<sup>33</sup> Ibid.. P. 145

<sup>34</sup> Citado en: Martín, F. (2006). *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid, España. Editorial Universitas. P. 50- 51

José Ignacio Bel Mallén<sup>35</sup> señala las causas principales para que las empresas incorporen la comunicación en general y la comunicación externa en particular dentro de sus procesos:

- a) “La importancia alcanzada por la comunicación en los actuales momentos hace difícil pensar que en el desarrollo de cualquier organización (...) se pueda olvidar su aspecto comunicativo.”
- b) “A mayor proyección pública (...) el desarrollo de la comunicación externa, como instrumento de trabajo, debe ser mayor,” debido a que mientras más conocimiento tenga el público de sus actividades más fácil será su identificación y posicionamiento en el mercado.
- c) “Las relaciones organización-público se canalizan a través de los distintos medios o sistemas de comunicación externa que desarrolla la organización.”
- d) “La comunicación externa forma parte importante del concepto de identidad corporativa.”
- e) “Cualquier responsable ejecutivo de una organización debe conocer con solvencia los conceptos básicos de comunicación e información.” Es un grave error el atribuir responsabilidades comunicativas a personas que carezcan de un saber en estos temas por más alta que sea su jerarquía.
- f) “Hay que conocer cómo son, qué mecanismos de actuación tienen, las ventajas e inconvenientes de los medios de comunicación social. Nada tiene que ver con la vida usual de las organizaciones y, por ello, extrapolar una manera de hacer al campo informativo no hace más que reportar graves inconvenientes.”
- g) La relación con los medios de comunicación y los profesionales de este campo no son fáciles, la mayor parte del tiempo los intereses de ellos y los de la empresa se extrapolan. “El no entenderlos en su aspecto positivo y el trasladarlo al campo de la confrontación constituye un peligro permanente que no conduce a ninguna salida válida.”
- h) La información es el interés de medios de comunicación y de las empresas. Esto “conlleva a toda una serie de cuestiones deontológicas y estrictamente profesionales difíciles de entender por personas ajenas a la profesión.”
- i) Los medios de comunicación social no son la única fuente para llegar al público, esta labor también puede ser realizada por los medios de comunicación que cree la

---

<sup>35</sup> Bel Mallén, op. Cit., P. 158

propia organización. Es por eso que es necesario que exista “una unidad de criterio en todos los componentes de dichos medios.”

- j) La organización está constantemente dando la cara a los clientes, a los medios, y al público, y “por ello ha de tener un especial cuidado en el control de todos aquellos mensajes que puedan tener trascendencia informativa.”

### **1.3.2.1 Tipos y canales de comunicación externa**

Para Annie Bartoli<sup>36</sup> la comunicación externa abarca tres dimensiones que se definen de la siguiente manera:

#### **Comunicación externa operativa**

Es el contacto directo que realiza un representante de la empresa con sus diferentes públicos externos es decir: clientes, proveedores, competidores, administración pública, entre otros. Este tipo de comunicación es indispensable para la existencia de la empresa.

#### **Comunicación externa estratégica**

Funciona como medio de anticipación; los miembros de la organización buscan crear relaciones positivas con empresas que podrían ser útiles para enfrentar cualquier riesgo o dificultad que se presente a futuro. Además, también tiene la finalidad de que un “observador” se mantenga al tanto de las estrategias de la competencia.

#### **Comunicación externa de imagen**

Al contrario de las dos otros tipos de comunicación externa, ya no son los colaboradores de la empresa quienes comunican sino la empresa en sí es la que informa para dar a conocer sus productos, mejorar su imagen y por ende destacarse en el mercado. A través de la publicidad, la promoción, donaciones, patrocinios, la empresa cumple con este objetivo.

Bel Mallén<sup>37</sup> continúa con el tema, y nos dice que hay una “multiplicidad de sistemas de comunicación externa que es necesario adaptar a las características concretas de cada organización en razón de su tamaño, de su actividad, en definitiva, de las características que configuran la actividad profesional de dicha organización. A continuación se detallan los sistemas de comunicación externa y sus correspondientes canales:

- a) Sistema de carácter personal

---

<sup>36</sup> Bartoli, A. (1992) *Comunicación y organización*. Argentina, Ed. Paidós. p. 100.

<sup>37</sup> Bel Mallén, J. op. Cit., P. 167

**Tabla No. 5**

Canales del Sistema de carácter personal
<ul style="list-style-type: none"><li>• Entrevistas (con profesionales de los medios de comunicación social)</li><li>• Mesas redondas</li><li>• Reuniones informativas <i>off the record</i><sup>38</sup></li><li>• Ruedas de prensa</li><li>• Charlas</li><li>• Conferencias</li><li>• Sesiones informativas</li><li>• Presentaciones</li><li>• Discursos en general</li></ul>

b) Sistemas escritos

**Tabla No. 6**

Canales del Sistema escrito
<ul style="list-style-type: none"><li>• Cartas</li><li>• Notas de prensa</li><li>• Informes</li><li>• Comunicados</li><li>• Expedientes</li><li>• Memoria anual</li><li>• Revista institucional</li><li>• Folletos informativos</li><li>• Folletos institucionales</li><li>• Periódicos</li><li>• Revistas sectoriales</li><li>• <i>Newsletters</i><sup>39</sup></li></ul>

<sup>38</sup> Se refiere a una entrevista o conversación que no debe hacerse pública

<sup>39</sup> Es una página de contenido que se suele recibir de forma periódica en texto plano o en código html y que contiene información, promoción comercial o publicidad de lapágina web que la emite. Consultado en: <http://www.consumoteca.com/diccionario/newsletter>

c) Sistemas audiovisuales

**Tabla No. 7**

b) Canales del Sistema audiovisual	
	• Videoconferencias
	• CD-Rom
	• Videos
	• Películas
	• Cortometrajes
	• Nuevas tecnologías: móviles, páginas web.

Es necesario aclarar que la multiplicidad de sistemas “no sirve para nada” si es que no se les da la aplicación que se les asignó; es decir, si se decidiera enviar una *newsletter* mensual para informar lo que ocurre en la organización, sería grave que no tuviera la periodicidad anunciada ya que los contenidos se volverían extemporáneos.

#### **1.4 Comunicación estratégica**

La comunicación estratégica “es la práctica que tiene como objetivo convertir el vínculo de las organizaciones con su entorno cultural, social y político en una relación armoniosa y positiva desde el punto de vista de sus intereses u objetivos.”<sup>40</sup> Dada la amplitud de estos fines, la comunicación estratégica “es una herramienta disponible para organizaciones de cualquier naturaleza: empresas, fundaciones, entidades de gobierno, instituciones, grupos y marcas.”<sup>41</sup>

La comunicación estratégica está ligada al concepto de identidad corporativa ya que su tarea es proyectar una imagen de la organización que inspire confianza en su entorno y adhesión en su público objetivo.

En una primera etapa se suele confundir a la comunicación estratégica con otras materias, a medida que las organizaciones se desarrollan, la comunicación va tomando su propio espacio y se diferencia del marketing, relaciones públicas, publicidad, y el

---

<sup>40</sup>Browne, M. Fuentes, M. “et al”. (2004) *Comunicación Estratégica*. Santiago de Chile, Chile. Aguilar Chilena de Ediciones. P. 27

<sup>41</sup> Ibid

lobby. Para comprender mejor es necesario diferenciarlas:<sup>42</sup>

- **Marketing:** Si bien es cierto, tanto la comunicación estratégica como el marketing usan “planificadamente todas las herramientas de la comunicación (...) en función de sus objetivos.” La diferencia radica precisamente en los objetivos de cada uno. Mientras que el marketing actúan “en y para el mercado” la comunicación estratégica actúan “en y para las relaciones de no-mercado que afectan la vida de una organización.” El primer interés de la comunicación estratégica es el posicionamiento de la organización, no los bienes y servicios que ella produce.
- **Publicidad:** La comunicación estratégica operan antes y después de la publicidad pero no interfiere en el ejercicio de esta. La publicidad predispone de un *brief*.<sup>43</sup> “En esta etapa, codo a codo con el avisador, actúa la comunicación estratégica, mientras que el proceso siguiente es propio de la publicidad.” En el momento que se debe evaluar el trabajo realizado, la evaluación de campaña por ejemplo, entra de nuevo la Comunicación Estratégica. Este es un punto que a menudo se pasa por alto al desconocer la importancia de tener un *feedback*.
- **Desarrollo organizacional:** El desarrollo organizacional “es la práctica que tiene como objetivo descubrir, sistematizar, formalizar y actualizar la cultura interna que forma la identidad de una organización.” La comunicación estratégica por su parte, se encarga de “diseminar la identidad en el seno de las organizaciones” mediante el ejercicio de la comunicación interna. Además, trabaja por “transformar los rasgos de identidad característicos de una organización en símbolos o señales que puedan ser comunicados sistemáticamente a públicos externos relevantes.”
- **Lobby:** La comunicación estratégica es confundida muchas veces con el *lobby*, “la mala reputación de este último traspasa a la primera.” Sin embargo, no son lo mismo. El *lobby* “es la representación privada y transparente de una organización ante un ente regulador o autoridad, con el fin de informarle sobre un determinado tema y persuadirle a favor de determinada decisión.” El

---

<sup>42</sup> Browne, M. Fuentes, M. “et al”.op. cit.,P. 28- 36

<sup>43</sup> Minuta estratégica donde se define qué quiere el avisador, cuál es su mensaje, a qué audiencias quiere llegar y qué conductas o cambio de conductas quiere comprobar.

blanco del *lobby* son siempre personas específicas que toman decisiones; para llegar a estas últimas se vale de la información, persuasión y negociación privada.

Hay dos aspectos que diferencian al lobby de la comunicación estratégica:

- El blanco o el target: mientras que el lobby apunta a personas específicas que participan en ciertas decisiones, la comunicación externa se enfoca en la opinión pública en general, en ocasiones a audiencias más segmentadas pero siempre “relativamente masivas.”
- Las herramientas: el lobby emplea “medios privados” como minutas, cartas, reuniones; la comunicación externa por su parte, realiza acciones de comunicación de carácter público como informes de prensa, eventos, conferencias y otros.

Mientras que el lobby puede requerir de la ayuda de la comunicación externa, no sucede lo mismo en forma contraria.

- **Relaciones Públicas:** Aquí las diferencias son más confusas ya que lo que hoy se conoce como comunicación estratégica se solía llamar Relaciones Públicas. (RRPP)” Se establecen dos principales problemas con las Relaciones Públicas:

- Resulta muy poco específica. En un principio parecía abarcarlo todo pero en la medida que las diferentes prácticas de la comunicación se diferencian, el término Relaciones Públicas empieza a quedar obsoleto.
- La práctica de las RRPP “comenzó a modificar su foco.” Con el tiempo se ha dedicado a actividades “estrictamente operativas al servicio de la alta dirección de las organizaciones: regalos corporativos, recepciones, fiestas, etc.”

La comunicación estratégica intenta ir en otra dirección. “Su tarea es definir los objetivos que las acciones de relaciones públicas persiguen, y cómo se integran en una estrategia más global; pero en general no posee las herramientas que las relaciones públicas y por eso su estrecha relación”.

- **Comunicación corporativa:** las diferencias entre comunicación corporativa u organizacional y comunicación estratégica son muy sutiles pero sí existen.



Los propósitos generales son idénticos, como describe Richard Dolphin:<sup>44</sup>

- **Prioridad:** “Determinar la visión corporativa y desarrollar una estrategia de comunicación que conduzca a esa visión.”
- **Finalidad:** “Permitir a la organización evaluar las actitudes y tener una comprensión de aquellos públicos que impactan sobre ella.”
- **Función:** “Administrar la reputación de la compañía y ayudar a construir el consentimiento público para la organización y sus asuntos.”

La diferencia es “meramente semántica.” La noción “corporativa” tiene connotaciones “defensivas y remite directamente al cuerpo de la organización; mientras que el término “estratégica” hace alusión a la variable de largo plazo.

La confusión respecto a los límites de estas diferentes prácticas, disciplinas y herramientas es natural. “Todas giran en torno a un tronco común: la comunicación al servicio de las organizaciones.”

## 1.5 Imagen corporativa

Si bien “imagen e identidad son dimensiones diferentes, de orígenes distintos, que evolucionan a ritmos desiguales y requieren instrumentos diferentes;”<sup>45</sup> son dos aspectos que están profundamente interrelacionados. “La imagen de toda entidad se sostiene en su identidad; no existe si ella.”<sup>46</sup>

Joan Costa<sup>47</sup> asegura que la mayor parte de literatura de empresa “ha orientado el estudio de la imagen corporativa como siendo un producto de los medios de comunicación (...), como si los públicos fueran simplemente espectadores pasivos, y como si la imagen pública estuviera hecha solo con percepciones.” Cira de Pelekais<sup>48</sup> continua en esta línea y asegura que la Imagen corporativa es “una política transversal, que al igual que la parte financiera, implica a todas las partes de la empresa;” es por eso que “la imagen no solo es fruto de la comunicación, sino también de la gestión de la

---

<sup>44</sup> Citado en: Browne, M. Fuentes, M. “et al”. (2004) *Comunicación Estratégica*. Santiago de Chile, Chile. Aguilar Chilena de Ediciones. P. 27

<sup>45</sup> Ibid P. 68

<sup>46</sup> Ibid

<sup>47</sup> Costa, J. (2009) *El DirCom de hoy*. Barcelona, España. Editorial Costa Punto Com. P. 97

<sup>48</sup> Pelekais, C., Aguirre, R. (2008) *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social*. México, Ed. Pearson Educación. P. 27

empresa, indica que cualquier comportamiento de la ésta puede evaluarse en términos de imagen.”

Es necesario aclarar que la imagen se forma en la mente de los públicos; es decir; una organización o individuo se plasma en la mente del público por un “conjunto de significados”<sup>49</sup> a través de los cuales se lo describe, recuerda y relaciona. La imagen es resultado de “la relación de las creencias, ideas, sentimientos e impresiones que una persona tiene de una organización, partir de tres *inputs*: comportamiento corporativo, cultura corporativa y personalidad corporativa.”

Con estas precisiones, Pelekais define a la imagen corporativa como “la imagen que tienen todos los públicos de la organización en cuanto entidad. Es la idea global que tiene sobre sus productos, sus actividades y su conducta.”

La reputación corporativa y la imagen “tienen un valor que va más allá de lo simbólico;”<sup>50</sup> es, de hecho, el activo más valioso de cualquier empresa. Es por eso que la gerencia tiene que poner en práctica políticas y acciones comunicativas para que la imagen sea transmitida de la mejor manera posible. Se debe prestar especial atención a dos aspectos:<sup>51</sup>

- Las circunstancias que rodean a las audiencias hacia las que se dirige la comunicación; y
- La congruencia entre imagen e identidad. Nunca hay que olvidar que esta última es el soporte final de toda imagen, que su evolución es lenta y su naturaleza es frágil.

Las organizaciones deben estar consientes que nunca podrán sentirse dueñas de su imagen, “ni aspirar a tener un perfecto control sobre ella.”<sup>52</sup> No importa cuan costosa o planificada sea la comunicación, la imagen corporativa no es nunca idéntica a la que se quiere proyectar; “cada individuo fabrica su propia imagen a partir de la información que recibe.”<sup>53</sup>

---

<sup>49</sup> Pelekais, C., Aguirre, R. (2008) *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social*. México, Ed. Pearson Educación. P. 27

<sup>50</sup> Ibid P. 28

<sup>51</sup> Browne, M. Fuentes, M. “et al”. (2004) *Comunicación Estratégica*. Santiago de Chile, Chile. Aguilar Chilena de Ediciones. P. 70

<sup>52</sup> Ibid. P. 69

<sup>53</sup> Ibid

## 1.6. Identidad corporativa

Cees B.M Van Riel<sup>54</sup> la define como “la autopresentación de una organización, consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma por medio del comportamiento, la comunicación y el simbolismo que son sus formas de expresión.”

Etimológicamente, el término “identidad” viene de *ídem*, que significa “idéntico a sí mismo;” la identidad se define “por medio de cuatro parámetros: quién es (qué es la empresa), qué hace (o para que sirve lo que hace), cómo lo hace (estilo, conducta), y cómo lo comunica (relaciones, información).

La identidad corporativa refleja simultáneamente dos cosas:

- La constitución de una organización, con todos los rasgos que le dan carácter de tal; y
- La manera en que la organización se concibe y se ve a sí misma, incluyendo la manera en que desea ser percibida por sus audiencias relevantes.

La gestión de la identidad debe “colocarse en la misma perspectiva y al mismo nivel que la gestión financiera o el sistema informático, es decir, abarcando todas las partes y procurando que esas partes participen en el desarrollo.”<sup>55</sup> Esto debido a que la identidad se “forja de modo gradual y se tiende a reproducir automáticamente, a menudo al margen de la voluntad de la dirección de las organizaciones.”<sup>56</sup>

Como se ha mencionado anteriormente, la imagen y la identidad van de la mano; una incongruencia entre estos aspectos puede ser devastador para la organización. Sin embargo, “la imagen puede ejercer también un poderosa influencia (...) sobre la identidad.”<sup>57</sup> Por ejemplo, una organización que ofrece a través de campañas de marketing un excelente servicio, está al mismo tiempo incentivando a su personal a cumplir con su ofrecimiento, ahí se genera un cambio cultural interno.

Así como no hay imagen sin identidad, tampoco hay identidad sin los elementos sensibles que la concreten en la percepción del público. Joan Costa<sup>58</sup> presenta un “sistema de 6 factores que se combinan y se interpretan en la expresión de la identidad:

---

<sup>54</sup> Cees, B. (1997) *Comunicación corporativa*, España. Ed. Closas Orcoyen. P. 28-39

<sup>55</sup> Costa, J. (2009) *El DirCom de hoy*. Barcelona, España. Editorial Costa Punto Com. P. 126

<sup>56</sup> Browne, M. Fuentes, M. “et al”. (2004) *Comunicación Estratégica*. Santiago de Chile, Chile. Aguilar Chilena de Ediciones. P.70

<sup>57</sup> Ibid

<sup>58</sup> Costa, J. op. Cit., P. 126 - 132

1. **Identidad cultural.** La cultura corporativa o global nace de la Identidad institucional y se define en términos de Misión, Visión y Valores. La Identidad cultural define “la conducta de la empresa a través del tiempo ante los ojos de los *stakeholders* y de la comunidad.” La cultura se manifiesta en la acción, la comunicación y las relaciones.
2. **Identidad verbal.** La identidad empresarial es un sistema de signos. “Sistema porque posee en su totalidad tales propiedades sistémicas. Y de signos, porque los elementos que integran ese sistema, o sus efectos en el público, significan.” El primero de los signos es lingüístico y se refiere al nombre de la empresa; “registrar legalmente las denominaciones sociales y marcarias” es posible cuando éstas son originales. “Este principio de originalidad, de unicidad de los nombres adoptados, es coherente con la misma originalidad y unicidad de la empresa.” En la práctica, “la identidad verbal es intocable en la vida de las empresas, excepto en los casos de cambio de capital, mientras los demás componentes son más variables cuanto más masivos.”
3. **Identidad visual.** A partir del nombre de la empresa la identidad visual se desarrolla. Así, “los logotipos, los símbolos, y los colores distintivos asumen la función de marca.” Sin embargo, en la actualidad la identidad visual o gráfica “no se limita únicamente a esos signos marcarios. Se extiende al estilo visual de la firma: mensajes visuales y audiovisuales, variedad y constante renovación, que va desde el *packaging* y la señalética corporativa a la página web y a la publicidad... El ser humano es un ser visual y por eso es visual nuestra cultura.”
4. **Identidad objetual.** “Las cosas, los objetos y los productos (...) se identifican ellos mismos como tales en el momento que los vemos... Cuando los productos y los objetos se reconocen de un vistazo por su forma, su estilo y su estética formando una familia, se puede hablar de identidad objetual.”
5. **Identidad ambiental.** Uno de los signos identitarios de la empresa es ella misma como “realidad arquitectónica: edificio, fachada, puntos de venta, de atención y de gestiones, de servicio, de exhibición.” La incorporación de la arquitectura de las organizaciones en el sistema de identidad se debe a la gran proliferación de la cultura del servicio. “Si hay cultura, conducta, nombres,

signos visuales y productos que identifican (...) como parte del sistema identitario, también hay lugares que, además de cumplir con sus funciones propias, marcan identidad, generan imagen. “

6. **Identidad comunicacional.** “Lo que justifica las comunicaciones son ellas mismas como mensajes que intentan informar, convencer o seducir. Estos objetivos podrían cumplirse sin que tales comunicaciones contribuyeran además a beneficiarse de la imagen de la empresa y a beneficiar a esta sinérgicamente.

## **CAPÍTULO 2**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL**

Los actuales retos económicos, sociales y medioambientales a los que se enfrentan las empresas de hoy; y la globalización; son dos causas para que la idea tradicional de empresa esté enfrentando un nuevo paradigma. Valentín Alejandro Martínez<sup>59</sup> asegura que “la saturación de las tradicionales herramientas empleadas por la comunicación empresarial han dado lugar al apareamiento de nuevos instrumentos” derivados de las relaciones públicas que centran su aplicación en un acontecimiento concreto, se dirigen a un público delimitado y se incorporan dentro la comunicación planificada de la empresa. Uno de estos nuevos instrumentos es lo que se conoce ahora como Responsabilidad Social Empresarial (RSE).

#### **2.1 Definición<sup>60</sup>**

Según los autores Cira de Pelekais y René Aguirre, resulta complicado presentar una sola definición de la Responsabilidad Social Empresarial aún cuando en ellas se puede encontrar más semejanzas que diferencias. Sin embargo, los expertos en el tema coinciden en que “la organización debe adoptar el concepto de responsabilidad social que no solo involucre los aspectos externos o resultantes de la gestión de la empresa sino los aspectos internos de la propia actividad empresarial: socios, accionistas, empleados, asociados directivos.”

Entre las principales definiciones están:

---

<sup>59</sup> Martínez, A (2005) *Comunicar para crear valor*. Navarra, España. Editorial EUNSA. P. 64

<sup>60</sup> Pelekais, C., Aguirre, R. (2008) *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social*. México, Ed. Pearson Educación. pg. 19-21

**Tabla No. 8**

<b>Autor</b>	<b>Año</b>	<b>Concepto</b>
<b>Cira de Pelekais</b>	2007	La RSE “tiene su fundamento en el interior de la organización, la cual asume los valores y principios que la regulan dentro de su plataforma filosófica, y es a través de la internacionalización de estos que se exterioriza hacia el entorno en el cual se encuentra asentada.”
<b>Barreto</b>	2007	La RSE “se ejerce a través de una práctica de vida basada en principios y valores que posibilitan el desarrollo de las personas y la sociedad en un ambiente de respeto y de progreso económico, cultural y espiritual.”
<b>Valladarez</b>	2004	“Es el compromiso voluntario de las organizaciones comportarse éticamente y contribuir al desarrollo sustentable, tanto en lo económico como en el mejoramiento de la calidad de vida de los trabajadores, sus familias, las comunidades locales y la sociedad en general.”
<b>González</b>	2004	“Una institución es realmente la mejor cuando además de lograr los objetivos empresariales, aporta beneficios al individuo, a sus colaboradores, a los grupos familiares de los mismos, beneficia su entorno y cuando al hacer una retrospectiva vea que ha cumplido cabalmente con los principios cívicos y ciudadanos (...), cuando a conciencia puedan estar seguros de que actuaron siempre en la vía correcta y no causaron daño alguno.”

Como podemos ver, las empresas que buscan desarrollo no solo se deben enfocar en el aspecto económico; deben volcar sus esfuerzos por la conservación del entorno y por el bienestar de sus colaboradores. Las consecuencias de no hacerlo ya se sienten en la

actualidad, no se trata solo de teoría: según estudios<sup>61</sup> sobre 90 inversiones institucionales de Asia, Europa, USA y Latinoamérica, el 80% “estarían dispuestos a pagar un mayor precio por acciones de compañías con buen gobierno corporativo.”<sup>62</sup>

## 2.2 Origen y evolución

Los antecedentes de la RSE se remontan al siglo XIX en el marco del Cooperativismo y el Asociacionismo que buscaban conciliar la “eficacia empresarial con principios sociales de democracia, autoayuda, apoyo a la comunidad y justicia distributiva.”<sup>63</sup>

El cooperativismo habría surgido en Inglaterra como respuesta a “las desigualdades e injusticias que la incipiente sociedad capitalista ya entonces generaba.”<sup>64</sup> Se lo define como “una herramienta que permite a las comunidades y grupos humanos participar para lograr el bien común. La participación se da por el trabajo diario y continuo, con la colaboración y la solidaridad.”<sup>65</sup>

Por su parte, el asociacionismo consiste en la organización y planificación de acciones de participación social “reflexionadas previamente por un colectivo de personas, que se constituyen como entidad (asociación), para mejorar la calidad de vida de las personas de su barrio y/o ciudad y/o pueblo.”<sup>66</sup>

La Responsabilidad Social Corporativa habría aparecido durante los años 20 con la idea de “que si las empresas usan recursos que posee una sociedad, el solo hecho de su uso genera un deber ético y por consiguiente de alguna manera este uso se debe devolver a la sociedad.”<sup>67</sup>

Uno de los orígenes de la RSE habría sido el Pacto Global entre las Naciones Unidas y el mundo libre de mercado que propuso Kofi Annan, Secretario General de las Naciones Unidas, en el Foro Económico Mundial, celebrado en Davos, Suiza, el 31 de

---

<sup>61</sup> En 1999 por McKinsey & Co. Investors Opinion Survey.

<sup>62</sup> Costa, J. (2009) *El DirCom de hoy*. Barcelona, España. Editorial Costa Punto Com. P. 148

<sup>63</sup> Ibid.

<sup>64</sup> Lizuain, S. *En defensa del Cooperativismo*. Recuperado el 18 de septiembre de 2012 en <http://atacargentina.com.ar/article/en-defensa-del-cooperativismo/>

<sup>65</sup> Flores, M. *Principios básicos del Cooperativismo*. Recuperado el 18 de septiembre de 2012 en <http://www.monografias.com/trabajos16/bases-cooperativismo/bases-cooperativismo.shtml>

<sup>66</sup> *Asociacionismo*. Recuperado el 18 de septiembre de 2012 en <http://es.wikipedia.org/wiki/Asociacionismo>

<sup>67</sup> Rojas, A. *Responsabilidad Social Empresarial: su origen, evolución y desarrollo en Colombia*. Recuperado el 12 de septiembre de 2012 en

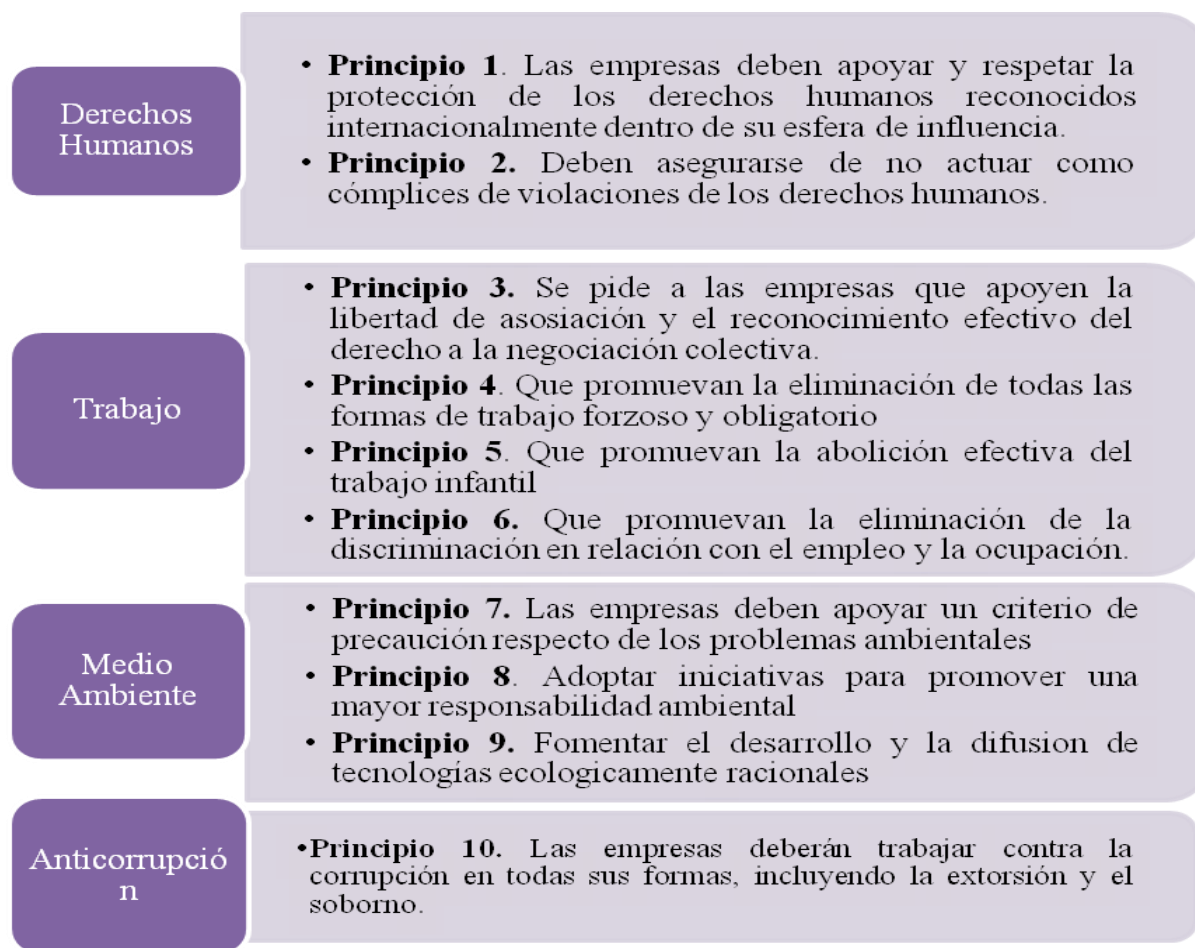
<http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20su%20origen.%20evoluci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20en%20Colombia.pdf>.



enero de 1999. El objetivo del Pacto Global es “promover el diálogo social para la constitución de una ciudadanía corporativa global, que posibilite conciliar intereses de empresas con demandas y valores de la sociedad civil, los proyectos de la ONU, sindicatos y Organizaciones No Gubernamentales (ONGs),” sobre la base de los 10 siguientes principios.<sup>68</sup>

## Gráfico 2

### Principios universales del Pacto Global



El

concepto de RSE se intensificó durante los años 50 y 60, específicamente a partir de “los conflictos bélicos, entre ellos el de Vietnam y el de Apartheid, a finales de los años 50.” Sucedió que los consumidores empezaron a pedir cambios en los negocios y “una mayor implicación del entorno empresarial en los problemas sociales.”

<sup>68</sup> Rojas, A. *Responsabilidad Social Empresarial: su origen, evolución y desarrollo en Colombia*. Recuperado el 12 de septiembre de 2012 en <http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20su%20origen.%20evolucion%20y%20desarrollo%20en%20Colombia.pdf>.

La base de la RSE, en un principio, no fue aceptada por los economistas clásicos; se manejaba la idea de que cualquier tipo de función social de la organización debía ser dirigida a la obtención de beneficios, “crear riqueza para los inversores y cumplir la legalidad impuesta a las organizaciones.”<sup>69</sup> En esa línea, Milton Friedman<sup>70</sup> aseveraba que “lo responsable desde la empresa era preocuparse por el entorno para el propietario, y que el destinar recursos fuera de ese objetivo era irresponsable por parte de los administradores de la misma.”<sup>71</sup> Los postulados de Friedman negaban totalmente la importancia y aplicación de RSE en las empresas, y de hecho muchas organizaciones empresariales no dudaron en escuchar y aplicar las posiciones de mencionado economista hasta aproximadamente inicios de los años 90.

En los años 80 se conoce el concepto de stakeholder (grupo de interés y socios/ aliados estratégicos de las organizaciones) como el complemento de shareholder (accionista). Es aquí cuando ya se empieza a comprender que “el empresario no solo debía tener en cuenta al accionista sino que además estaba en la obligación de considerar a todos los grupos de interés (clientes, trabajadores, proveedores, sociedad).” A finales de esta época se inicia “la promoción del respeto al medio ambiente como principio de sostenibilidad, el respeto a los derechos laborales, higiene y seguridad en el ambiente de trabajo, y en un sentido más general y universal, el respeto a los derechos humanos.

A partir de 1990 la literatura correspondiente a Responsabilidad Social Empresarial crece de manera acelerada. El tema ya es de más importancia y es tomado en cuenta por las empresas de manera más profunda.

Los máximos exponentes en la actualidad de la RSE “son las empresas de economía social que por definición son empresas socialmente responsables.”<sup>72</sup> Es por eso que al hablar de responsabilidad, “es referirse al deber de responder a cada uno de los actos que se ejecutan;” pero la Responsabilidad Social Empresarial “implica mayor

---

<sup>69</sup> Pelekais, C., Aguirre, R. (2008) *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social*. México, Ed. Pearson Educación. pg. 21

<sup>70</sup> **Milton Friedman** fue un destacado estadístico, economista, intelectual y profesor de la Universidad de Chicago. Defensor del libre mercado, Friedman realizó contribuciones importantes en los campos demacroeconomía, microeconomía, historia económica y estadística.

<sup>71</sup> Pelekais, C., Aguirre, op. Cit., P. 21

<sup>72</sup> Ibid

profundidad en su significado ya que viene dado por la interacción de la organización con los diferentes sujetos que se relaciona, tanto interna como externamente.”<sup>73</sup>

La responsabilidad social empresarial “se constituye en el paradigma cuyos fundamentos se encuentran en la ética cívica.”<sup>74</sup> En ese sentido, Llanos<sup>75</sup> asegura que “cuando no se dispone todavía de una comprensión ética de la organización, no le queda a la ética de las organizaciones más remedio que operar con los recursos que provienen de la reflexión ética sobre las personas o de la reflexión ética sobre el sistema.”<sup>76</sup>

La adopción de posesión ética significa ser consientes de la necesidad de ser parte de una causa porque los problemas sociales no se resuelven con acciones caritativas dirigidas a los síntomas sino atacando sus verdaderas raíces. Las responsabilidades inician en el momento de la concepción del negocio es por eso que “el atreverse a definir la responsabilidad ética de la organización implica concebir un marco de actuación, respetando el pluralismo que caracteriza a las sociedades democráticas sin caer en el subjetivismo”<sup>77</sup> que no permite mirar los intereses sociales a los que la organización debe responder.

Durante los primeros años del siglo XXI han aparecido varias tendencias que han servido de impulso para la incorporación de la Responsabilidad Social en la estrategia empresarial. Estas iniciativas habitualmente contienen una serie de lineamientos que incorporan un compromiso por parte de las organizaciones adheridas, aunque no son obligatorias. Otro de los objetivos de estas tendencias mundiales es establecer una uniformidad de principios y medidores de la RSE de manera que la labor de las empresas sea reconocida más allá de su entorno cercano.

Según un estudio realizado por la Universidad Nebrija en 2008<sup>78</sup> las iniciativas de de RSE más importantes son:

---

<sup>73</sup> Ibid

Rojas, A. *Responsabilidad Social Empresarial: su origen, evolución y desarrollo en Colombia*. Recuperado el 12 de septiembre de 2012 en

<http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20su%20origen.%20evoluci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20en%20Colombia.pdf>.

<sup>75</sup> Fue un filósofo, numerario del Opus Dei y miembro del grupo fundador del Instituto Panamericano de Alta Dirección de Empresas, IPADE y después fundó la Universidad Panamericana.

<sup>76</sup> Pelekais, C., Aguirre, R. (2008) *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social*. México, Ed. Pearson Educación. P. 22

<sup>77</sup> Ibid

<sup>78</sup> *Responsabilidad Social*. Recuperado el 20 de septiembre de 2012 en

<http://www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-responsabilidad-social/index.php>

### Gráfico 3

#### Principales iniciativas de la Responsabilidad Social Empresarial



Fuente: Pelekais, C., Aguirre, R. (2008) *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social*. México, Ed. Pearson Educación.

En la actualidad, la RSE tiene varios campos de actuación:

La acción social, la acción medioambiental, la conciliación de la vida laboral y familiar, la integración laboral de personas con discapacidad, el rastreo de los productos procedentes de otros países para garantizar el cumplimiento de los derechos humanos en su fabricación, la implicación e involucración de los empleados en acciones de voluntariado corporativo.<sup>79</sup>

<sup>79</sup> Guardia, R. *El futuro de la RSE: el valor compartido*. Recuperado el 26 de septiembre de 2012 en <http://www.compromisorse.com/opinion/presidente/valores--marketing/ramon-guardia/el-futuro-de-la-rse-el-valor-compartido/>

Además se ha avanzado también en el reporte de RSE a través de memorias de sostenibilidad, “en la medición del impacto de las actuaciones o en el diseño de programas de relación propios.”<sup>80</sup>

La evolución de la RSE ha demostrado que no es suficiente que las empresas gestionen de forma responsable sino que sean responsables. “Para que una empresa sea responsable deben serlo también sus empleados, sus proveedores, sus clientes,... y sus otros grupos de interés.” Los directivos de las organizaciones cada vez le prestan más importancia al tema, de hecho algunas empresas<sup>81</sup> empiezan a tomar en cuenta las prácticas de buen gobierno corporativo de las organizaciones que pretenden o que son sus colaboradoras para definir la permanencia o posibilidad de entablar nexos.

La idea es que las empresas continúen siendo responsables pero no como un lavado de conciencia o por hacer obras de filantropía sino como parte de sí; el objetivo en la actualidad es que los grupos de interés tengan también comportamientos responsables ya que estos influyen positivamente en los propios stakeholders y permite a la empresa generar un valor compartido.

### 2.3 Ventajas de la Responsabilidad Social Empresarial

Según un estudio sobre la Responsabilidad Social Empresarial realizado por Cox y Dupret (2001)<sup>82</sup> las ventajas para la empresa y la comunidad son las siguientes:

Para la empresa:

- **Estimula la productividad de los trabajadores.** Diferentes estudios han demostrado que las iniciativas tomadas por la organización en beneficio de sus trabajadores los estimulan para ser más eficientes. Además, según los estudiosos del tema, ayudan a disminuir el ausentismo laboral
- **Asegura mayor satisfacción de los clientes.** Las empresas que logran un mejor funcionamiento interno están en mejor capacidad de brindar un servicio de calidad a sus clientes de proveedores

---

<sup>80</sup> Guardia, R. *El futuro de la RSE: el valor compartido*. Recuperado el 26 de septiembre de 2012 en <http://www.compromisorse.com/opinion/presidente/valores--marketing/ramon-guardia/el-futuro-de-la-rse-el-valor-compartido/>

<sup>81</sup> Mencionado por la Directora del Departamento de RSE de Diners Club en el Segundo Taller de RSE para ONGs organizado por CERES el 25 de septiembre de 2012

<sup>82</sup> Citado por: <sup>82</sup> Pelekais, C., Aguirre, R. (2008) *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social*. México, Ed. Pearson Educación. P. 23

- **Mejora la imagen y reputación de la empresa.** Los clientes tienen especial preferencia por los productos o servicios cuyas empresas son socialmente responsables, por ende hay un mejoramiento en la imagen de la organización.
- **Disminución de los costos.** La flexibilidad en las condiciones de trabajo permiten una reducción del espacio de trabajo y por ende permite reducir costos en la producción. Las prácticas encaminadas al bienestar y salud de los empleados genera reducción en costos actividades como visitas a médicos, medicamentos, hospitalizaciones, etc.
- **Cumplimiento de leyes y reglamentos.** Las empresas que son socialmente responsables y cumplen con las leyes y reglamentos reducen el riesgo de ser perseguidas judicialmente y de pagar multas.

Para la comunidad:

- **Lucha contra la pobreza.** Es cuando las empresas hacen participar a empleados y accionistas en la prosperidad que han contribuido a generar, apoyan las iniciativas de la sociedad, expanden y mejoran las operaciones de la empresa, contribuyendo a la creación de empleos, a la satisfacción de necesidades y a la creación de riquezas a la comunidad.
- **Contribución al desarrollo.** Las empresas deben aportar a la sociedad para su desarrollo mediante una justa remuneración, seguridad, salud y educación para sus empleados.
- **Preservación del medio ambiente.** Muchas de las practicas de la actividad comercial han tenido impactos nefastos en el medioambiente, es por eso que es necesario que las empresas tomen conciencia de su responsabilidad e implementen políticas de pos de la preservación del medioambiente.
- **Refuerzo al respeto de los derechos fundamentales.** La Responsabilidad Social se acrecienta siempre y cuando asegure el respeto a los Derechos Fundamentales como: derecho a ser libres, prohibición de la esclavitud, torturas u otros tratos inhumanos o degradantes, etc.

## 2.4 Desventajas de la Responsabilidad Social Empresarial<sup>83</sup>

Cira de Pelekais<sup>84</sup> detalla a las siguientes como desventajas de la Responsabilidad Social Empresarial:

- Se puede llegar a generar una controversia porque los valores de la Responsabilidad Social Empresarial van en sentido opuesto al individualismo, el cual sugiere que tanto las personas como las empresas deben ser capaces de alcanzar sus propias metas una intervención mínima del gobierno o de terceros
- La implementación de políticas de Responsabilidad Social genera un mayor quehacer convirtiéndose, en ocasiones, en la preocupación más importante de la empresa ya que la dirección debe darle una alta prioridad.
- Los críticos de la Responsabilidad Social argumentan que las empresas que dan parte de sus beneficios a prioridades “menos importantes,” son más propensas a caer y con ellas comienza el detrimento de la sociedad, ya que al final se pierden tantos puestos de trabajo como inversiones de accionistas.

## 2.5 Conceptos claves de la Responsabilidad Social Empresarial

Para que una organización se califique como una entidad responsable y sostenible debe tomar en cuenta varios aspectos que a la vez le permitirán perdurar en el tiempo. Los componentes a continuación detallados serán necesarios para la creación de un ambiente propicio para la Responsabilidad Empresarial:<sup>85</sup>

- **Marketing Social.** Es la “tecnología administrativa de cambio social que implica el diseño, la puesta en práctica y el control de programas cuyo objetivo es la mayor aceptabilidad de una idea o una práctica social en uno o varios grupos de destinatarios de los programas.”<sup>86</sup> Es necesario diferenciar este concepto del de RSE debido que suelen ser confundidos o considerados iguales: el objetivo del marketing social es buscar una manera para mercadear o promocionar una marca social.

---

<sup>83</sup> Pelekais, C., Aguirre, R. (2008) *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social*. México, Ed. Pearson Educación. P. 24

<sup>84</sup> Ibid

<sup>85</sup> Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad social (2008). *Responsabilidad social empresarial mis primeros pasos*,. Editorial Mantis Comunicación. Ecuador. P. 13

<sup>86</sup> Reyes, M. *Concepto del Marketing social*. Recuperado el 20 de noviembre de 2012 en <http://www.emagister.com/curso-introduccion-marketing-social/concepto-marketing-social/>

- **Valores y transparencia.** Todas las empresas tienen, desde su creación, un código de valores a través del cual se manejan para instaurar armonía y respeto dentro y fuera de la organización. “En el terreno empresarial, los valores constituyen la esencia de la cultura de las compañías.”<sup>87</sup> El hecho de que los integrantes de una empresa compartan una serie de valores es esencial para que las empresas puedan actuar de forma coordinada. “La enorme importancia que la empresa ha alcanzado a nivel social ha propiciado que los valores empresariales tengan una tremenda influencia en los valores sociales.”<sup>88</sup>
- **Ambiente interno.** Las empresas deben velar por su público interno, es decir, trabajadores, empleados, directivos, propietarios entre otros. Deben prestar atención a las necesidades y a todo beneficio que contribuya directamente al bienestar de sus colaboradores. Los ámbitos que se deben atender para conseguir un ambiente interno saludable son:

...formación permanente, mejora de información en el interior de la empresa, mayor equilibrio entre trabajo, familia y ocio, servicios de guarderías a sus trabajadores, contratación no discriminatoria, igualdad de retribución y de perspectivas profesionales, la participación en los beneficios o en el accionariado de la empresa, consideración de la capacidad de inserción profesional, seguimiento y gestión de los activos de los trabajadores de baja por incapacidad laboral o accidente.<sup>89</sup>

Cómo lo establece el Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social, “el capital humano es un factor fundamental de la empresa por su capacidad, conocimiento, experiencia, esfuerzo y mística en la actividad productiva.”<sup>90</sup> Uno de los métodos que permitirán que los funcionarios se sientan identificados con la misión, visión y objetivos de la empresa y con su compromiso con la comunidad es el voluntariado empresarial.

---

<sup>87</sup> Olcese, A., Rodríguez, M., Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible: conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la empresa*. Editorial McGraw-Hill. Madrid.

<sup>88</sup> Ibid.

<sup>89</sup> Pelekais, C., Aguirre, R. (2008) *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social*. México, Ed. Pearson Educación. P. 33

<sup>90</sup> Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad social (2008), *El ABC de la Responsabilidad social empresarial*, Editorial Mantis Comunicación, Ecuador. P. 23



- **Proveedores.**<sup>91</sup>El éxito de la gestión de una organización ha tenido como elemento clave a los proveedores, es por eso que muchas de las “normativas tradicionales relativas al Sistema de Gestión” incluyen un espacio especial para el control que debe ejercerse sobre el proveedor. Sin embargo, cuando se trata de RSE la relación debe ser vista en dos direcciones: “una relativa al control que las organizaciones deben ejercer sobre los proveedores” y otras que tiene que ver con “la responsabilidad que una organización puede tener en las actividades y decisiones de un proveedor y como esta puede influir o ayudarlo en el desarrollo de programas que tiendan a mejorar su desempeño en materia de RS a través del concepto de ganar –ganar.”
- **Consumidores y clientes.**<sup>92</sup>Uno de los grupos de interés más importantes para la organización son los consumidores o clientes “ya que de ellos depende el éxito de una empresa y por ende la sostenibilidad de la misma.” La ISO 26000<sup>93</sup> considera el tema de los consumidores como “fundamental para la RS de las organizaciones que proporcionan productos y servicios a consumidores.” Entre las responsabilidades con los consumidores y clientes están: las prácticas justas de marketing, información objetiva e imparcial y prácticas justas de contratación, la protección de la salud y la seguridad de los consumidores, el consumo sostenible, servicios de atención al cliente, apoyo y resolución de quejas y controversias, protección y privacidad de los datos de los consumidores, educación y toma de conciencia y acceso a servicios esenciales.”
- **Comunidad/sociedad.** Para la Comisión de la Comunidad Europea, “la RS de las empresas no se circunscribe al perímetro de las empresas; esta se extiende igualmente a las comunidades locales, accionistas, proveedores, consumidores, entre otros.”<sup>94</sup> El beneficio a las comunidades locales se ejecuta en el momento en que las empresas “proporcionan empleo a sus habitantes, pagan salarios y prestaciones que garantizan el consumo local y también pagan impuestos a los

---

<sup>91</sup>Puterman P. *¿Hasta donde llega la RSE de las empresas con proveedores?* Recuperado el 2 de octubre de 2012 en <http://www.diarioresponsable.com/empresas/noticias/14117-rse-proveedores-donde-llega-la-rse-de-las-empresas-con-sus-proveedores.html>.

<sup>92</sup>Puterman, P. *¿Valoran las empresas a los consumidores?* Recuperado el 2 de octubre de 2012 en: <http://blogforoiberoamericanors.blogspot.com/2011/06/valoran-las-empresas-los-consumidores.html>.

<sup>93</sup>Es una guía que establece líneas en materia de Responsabilidad Social establecidas por la Organización Internacional para la Estandarización (ISO por sus siglas en inglés).

<sup>94</sup>Pelekais, C., Aguirre, R. (2008) *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social*. México, Ed. Pearson Educación. P. 34

administradores locales, lo cual permite a éstos incrementar sus ingresos fiscales.”<sup>95</sup> En el Manual de la empresa responsable y sostenible<sup>96</sup> se establece que:

Las empresas que quieran destacarse a mediano y largo plazo..., no solo tendrán que identificar las necesidades del consumidor sino también tendrán que trascender y sintonizar las necesidades de la sociedad... Las empresas que se distinguirán en el futuro serán aquellas que puedan trascender del nicho comercial a la empatía real con la sociedad.

- **Gobierno Corporativo:**<sup>97</sup> Durante los últimos años este tema ha recibido notable atención. Una prueba del interés de este aspecto es la redacción de numerosos códigos de buen gobierno en los que se detalla la composición de su máximo regente, su estructura y las tareas que han de desempeñar. “Sus objetivos fundamentales han sido especificar las relaciones entre el máximo órgano de gobierno y de dirección de la empresa y defender los intereses de los accionistas, especialmente de los minoritarios.” Algunos de los códigos “apuntan hacia otros temas como las relaciones de la empresa con sus grupos de interés y, en general, aspectos directamente relacionados con la RS”

## 2.6 Vínculos entre la RSE y la comunicación

La importancia que ha adquirido la comunicación en los últimos años era insospechada para las empresas en un principio; en la actualidad, cumple un papel muy importante aunque es entendida de diferente manera dependiendo de la organización. De igual forma, los conceptos de Responsabilidad Social Empresarial “se introducen cada vez más en la gestión diaria de las organizaciones.”<sup>98</sup> Las empresas se preocupan por hacerse cargo de sus comunicaciones y “declaran públicamente su importancia al incorporarla dentro del éxito organizacional y en el logro del cumplimiento de la Responsabilidad Social con los *stakeholders* internos.”<sup>99</sup>

---

<sup>95</sup> Ibid

<sup>96</sup> Olcese, A., Rodríguez, M., Alfaro, J. (2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible: conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la empresa*. Editorial McGraw-Hill. Madrid, España. P. 52

<sup>97</sup> Ibid.

<sup>98</sup> Revilla, B. *RSE y comunicación* Recuperado el 10 de octubre de 2012 en [http://www.fundacionluisvives.org/actualidad/noticias/archivo/2011/02/02/rse\\_y\\_comunicacion.html](http://www.fundacionluisvives.org/actualidad/noticias/archivo/2011/02/02/rse_y_comunicacion.html).

<sup>99</sup> Pelekais, C., Aguirre, R. (2008) *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social*. México, Ed. Pearson Educación. P. 161

La comunicación por parte de la empresa en cuanto a la RSE es importante para entender la información de las partes interesadas con el fin de evidenciar la transparencia de las actividades realizadas, creando en la sociedad la confianza que busca. Kets de Vries insiste en la importancia de este valor y asegura que “la alta dirección debe ser capaz de crear un clima de confianza dentro de la empresa, ya que sin confianza, la comunicación se interrumpe.”<sup>100</sup>

Es usual que los departamentos de comunicación manejen el tema de RSE en las organizaciones. Hay dos dimensiones que deben ser tomadas en cuenta; la interna y la externa. En cuanto a la dimensión interna, los directivos deben transmitir al personal de la empresa, es decir, a los empleados y accionistas, un concepto claro de responsabilidad social y de la estrategia que la empresa tiene sobre esta. “Para lograr una perfecta implementación y apropiación de la responsabilidad social en cualquier organización es necesario que esta impregne la cultura de la entidad y esto solo se logra a través de una buena información y comunicación interna.”<sup>101</sup> Lo que se busca es que el personal interno apoye la filosofía de la organización en este tema y se involucre de manera positiva. Sotillo (2006) menciona que “cuando se desarrolla una adecuada política comunicacional, se propicia la integración de los distintos niveles de la organización a través de construir un código común, y se optimiza la participación en todos sus niveles.”<sup>102</sup>

Por el lado de la dimensión externa, la comunicación se ocupa de los consumidores, proveedores, comunidad, empresas competidoras, inversionistas, medios de comunicación, ONG y, beneficiarios, entre otros. El mensaje que se debe dar a conocer es que la empresa cuenta con estrategias, políticas, programas y proyectos de RSE y que éstos son llevados a cabo. De esta manera se logra que los públicos externos hagan suyos los criterios de RSE, conozcan los beneficios, los proyectos realizados y los logros que alcanza la empresa en pro de la sociedad. Es importante tener en cuenta que la comunicación externa “no se debe confundir con el “maquillaje”, que también existe, a través del cual algunas organizaciones quieren disimular sus “defectos” y aparentar

---

<sup>100</sup> Citado en: Pelekais, C., Aguirre, R. (2008) *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social*. México, Ed. Pearson Educación. P. 151

<sup>101</sup> Revilla, B. *RSE y comunicación*. Recuperado el 10 de octubre de 2012 en

[http://www.fundacionluisvives.org/actualidad/noticias/archivo/2011/02/02/rse\\_y\\_comunicacion.html](http://www.fundacionluisvives.org/actualidad/noticias/archivo/2011/02/02/rse_y_comunicacion.html).

<sup>102</sup> Citado en: : Pelekais, C., Aguirre, R. (2008) *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social*. México, Ed. Pearson Educación. P. 151

otra personalidad. Es importante que la RSE se comunique, al igual que es importante que la empresa sea transparente”<sup>103</sup>

El trabajo del responsable de RSE no es sencillo, tiene el gran reto de sensibilizar a los integrantes de la organización sobre la necesidad de realizar un cambio, no solo cuantitativo sino también cualitativo con respecto a sus *stakeholders*. Además, debe crear asociaciones entre áreas de la empresa con el fin de que los funcionarios se comprometan a ser parte de los proyectos que la empresa quiera llevar a cabo. Su objetivo es transformar a la empresa en un buen ciudadano corporativo.

Los medios de comunicación que se utilicen para difundir las noticias sobre RSE de una empresa también deben ser cuidadosamente seleccionados; este 22 de noviembre en Madrid se presentó ante los medios los resultados del Estudio "RSE en los medios: el reto de una comunicación más interactiva" impulsado por Novartis-Forética. Entre las conclusiones de lo expuesto se aseguró que si las empresas que dan espacio e importancia a RSE, quieren una buena imagen deben prestar más atención e invertir en tecnología de la información de manera que obtengan un análisis detallado y profundo de la presencia y la valoración de la empresa en estos entornos.<sup>104</sup> Según el estudio, las principales innovaciones se vendrán en el entorno digital; a pesar de los problemas que las redes sociales puedan presentar, son “una plataforma idónea e imprescindible para el desarrollo de la comunicación corporativa y de la RSE.”

## **2.7 Responsabilidad Social Empresarial en Latinoamérica<sup>105</sup>**

En 2011, la Red Forum Empresa, que agrupa 21 entidades sin fines de lucro que promueven la Responsabilidad Social Empresarial (RSE) en 18 países del continente americano, y que reúne a un total de 3.400 empresas en América Latina, lanzó un estudio sobre el estado de la RSE en América Latina. En dicho estudio se describe de manera cuantitativa las percepciones de consumidores y ejecutivos de empresas sobre los avances y obstáculos a la evolución de la Responsabilidad Social Empresarial en la

---

<sup>103</sup>Revilla, B. *RSE y comunicación*. Recuperado el 10 de octubre de 2012 en

[http://www.fundacionluisvives.org/actualidad/noticias/archivo/2011/02/02/rse\\_y\\_comunicacion.html](http://www.fundacionluisvives.org/actualidad/noticias/archivo/2011/02/02/rse_y_comunicacion.html).

<sup>104</sup> Blog CERES. *La innovación en la comunicación de la RSE se da en el entorno digital*. Recuperado el 2 de diciembre de 2012 en <http://www.redceres.org/2012/11/la-innovacion-en-la-comunicacion-de-la-rse-se-da-en-el-entorno-digital/>

<sup>105</sup> Fährndrich, F. *El estado de la RSE en América Latina*. Recuperado el 12 de octubre de 2012 en <http://barcelona.llorenteycuenca.com/publico/blog/El%20estado%20de%20la%20RSE%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf>

región. La encuesta se la aplicó a más de 3.200 personas, 1.927 consumidores y 1.279 ejecutivos de 17 países de la región. El estudio se enfocó en las percepciones de los ejecutivos y consumidores sobre el nivel de RSE, el mismo que es el promedio de las cinco dimensiones estudiadas en este caso: Toma de decisiones y Transparencia, Relaciones con la Comunidad, Medio Ambiente, Consumidores o Usuarios y Relaciones con los Trabajadores. Los resultados develan que los ejecutivos asignan un “Nivel de RSE” del 73% a las empresas donde trabajan mientras que los consumidores asignan un 54% a las empresas de los países donde viven.

Otro hallazgo interesante es que los consumidores relacionan principalmente a los temas de RSE con la toma de decisiones y transparencia (30%) mientras que no los relacionan tanto con el medio ambiente (17%) o las relaciones con la comunidad (15%). Los resultados del estudio dejaron en claro que en Latinoamérica coexiste una actitud favorable hacia el consumo de productos socialmente responsables pero también la creencia de que esta actitud no es generalizada o compartida por los consumidores de la región. Según los ejecutivos, entre los obstáculos para el avance de la RSE en América Latina, está la actitud del sector público hacia la RSE. A diferencia de los consumidores quienes responsabilizan la falta de confianza hacia el sector privado.

A principios de año, Fernando Legrad<sup>106</sup> publicó en internet una nota referente a las brechas de la RSE en América Latina. Asegura que frente a la actual crisis económica en la que el mundo se encuentra la región es una de las que más crece y por eso existe el desafío de “asegurar ese crecimiento de la mano de un desarrollo sostenible.” Así como existen brechas económico-sociales en América Latina, la RSE también presenta sus brechas<sup>107</sup>. Se debe entender que algún punto se generó una fragmentación en el que un elemento (posiblemente de mayor fortaleza) tuvo que avanzar un poco más rápido para dar respuesta a lo que las empresas necesitaban. Para identificar las brechas de la Responsabilidad Social Corporativa en América Latina, según el autor, se utilizó redes sociales, como Twitter, a través del *hashtag*<sup>108</sup> #BrechasRSE. Los aspectos que se encontraron son los siguientes:

---

<sup>106</sup>Legrand, F.(2012) *Las brechas de la RSE en América Latina*. Recuperado el 12 de octubre de 2012 en <http://rseonline.com.ar/2012/04/brechas-rse-america-latina/>

<sup>107</sup> Espacios que se abren, producto del avance que ha tenido esta disciplina en la última década y que cada día es mayor en empresas y organizaciones sin importar el sector y el tamaño.

<sup>108</sup>Una etiqueta de almohadilla (del inglés hashtag), en servicios web tales como Twitter, Google+, FriendFeed o identi.ca. Se trata de una cadena de caracteres formada por una o varias palabras concatenadas y precedidas por una almohadilla (#).Una etiqueta de almohadilla representa un tema en el

- **Comunidad y RSE:** La empresa no sólo debe dar respuesta hacia afuera, o focalizar sus esfuerzos en el ámbito externo, sin antes atender a su propia gestión responsable y de las personas que trabajan para ella. La acción social, voluntariado, desarrollo cultural, son importantes vehículos para impulsar, pero serán más eficientes si cuentan con mecanismos internos de apoyo y medición.
- **Sistemas de gestión:** Desarrollar un sistema de gestión que permita a la organización medir sus impactos y establecer sus brechas, constituye casi un imponderable.
- **Filantropía:** Parece increíble tener que seguir hablando de este tema tras una década de desarrollo continuo de la Responsabilidad Social en muchos países. El gran tema filantrópico pasa por volverla estratégica, a través de inversión social responsable. Y también por la confusión que ha generado en diversos grupos (como los periodistas) acerca de que RSE es sinónimo de donación y eso no es así.
- **Consumidores:** Cada vez salen más encuestas que señalan que los consumidores son más proclives a las empresas que adoptan criterios de RSE en sus estrategias, pero en la realidad, sigue existiendo un bajo reconocimiento por parte de éstos hacia las empresas responsables.
- **Visión RSE:** América Latina se merece un modelo latinoamericano de RSE, una visión compartida que contribuya a elevar el compromiso y la constancia de las empresas por ser parte del movimiento global de la Responsabilidad Social.
- **Reportes sin apuros:** La cultura del reportar se extiende con fuerza en la región y es un buen síntoma. Pero en muchas ocasiones pareciera ser que el Reporte constituye una piedra en el zapato que hay que sacarse de encima porque molesta. Aprovechar los indicadores globales, como el GRI, ISO 26.000 o el Pacto Global, es un paso que requiere de su contraparte en forma de trabajo y recolección de datos a conciencia y con los máximos estándares posibles de transparencia.

---

que cualquier usuario puede hacer un aporte y/o dar una opinión personal respecto al tema abierto con solo escribir la cadena de caracteres tras la almohadilla que dan nombre a ese tema.

- **Comunicación de RSE:** Las empresas que realizan verdadera responsabilidad social tienen mucho para contar, y mucho más allá de un *houseorgan*<sup>109</sup> o una intranet. Los medios de comunicación también esperan sus historias, y no sólo las que más dinero invertido les insumió. Lo mismo, los medios sociales, cada vez más explorados pero en modo emisor-receptor dejando de lado la conversación.

## 2.8 Responsabilidad Social Empresarial en Ecuador

En 2008, Catholic Relief Services (CRS), la Agencia de Cooperación Suiza para el Desarrollo (Swisscontact), CARE Internacional en Ecuador, IDE Bussines y el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF), se comprometieron en realizar un estudio<sup>110</sup> que ayudaría a trazar los lineamientos para la planificación de actividades de promoción, formación, sensibilización, monitoreo e incidencia política de Responsabilidad Social. Con este estudio también se elaboró la línea base de Responsabilidad Social en el país.

Si bien es cierto que los conceptos de RSE tomaron fuerza en los años 90, no fue hasta el año 2000 que Ecuador y su sector empresarial aplicaron esta terminología.

El estudio reflejó que un alto porcentaje de empresas (73%) tienen conocimiento alto o muy alto de la RS, en cuanto a las entidades públicas el porcentaje ascendió al 93%. Los factores que impulsarían a las empresas a realizar prácticas de responsabilidad social se presentan en el siguiente orden:

- i. Apoyar a desarrollo social del país
- ii. Mejorar la satisfacción de colaboradores
- iii. Razones éticas y religiosas, y
- iv. Cultura de la empresa

Estas respuestas confirman que la ética y los valores o cultura organizacional serían la base de la RSE. Entre las conclusiones del estudio se determinó que:

---

<sup>109</sup> Junto a otros métodos de comunicación interna las *houseorgan* son imprescindibles en cualquier empresa que apueste por implantar su cultura corporativa entre los empleados. Se trata de revistas internas elaboradas generalmente por el departamento de marketing; en sus páginas, los trabajadores encuentran noticias sobre actividades en las que ha participado la empresa, planes de desarrollo e incluso secciones de entretenimiento.

<sup>110</sup> (2007) *Síntesis del estudio sobre la situación de la Responsabilidad Social en el Ecuador. Primer Informe*. Recuperado el 10 de octubre de 2012 en <http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--004056.pdf>.

Hay un divorcio entre el conocimiento y la acción de la RS, además, en el Ecuador, el entendimiento, enfoque y alcance de la RS es aún disímil para los tres actores (Empresa Privada, Estado y Sociedad Civil). Mientras la EP se aleja cada vez más de la visión filantrópica de la RS, los otros dos actores aún la entienden como acciones sociales en beneficio de la comunidad. Sin embargo, se evidencia un sesgo de la EP a mirar la RS desde el eje interno. Estas diferencias en los niveles de conocimiento y entendimiento de la Responsabilidad Social son el resultado de la limitada investigación y difusión de la integralidad del tema.”

Quienes trabajan en el sector aseguran que “a nivel nacional, falta trabajar, faltan políticas públicas para que la sociedad y las empresas se involucren en este tema. Solo así, los programas de Responsabilidad Social serán una ventaja.”<sup>111</sup>

A pesar de ello, cada día hay más compañías que buscan información sobre este tema. Una señal de avance en este campo es la firma del Pacto Global en Quito el 26 de julio de 2011, en el I Foro de Responsabilidad Social organizado por El Consorcio Ecuatoriano de Responsabilidad Social (CERES). Además, se declaró como día de la Responsabilidad Social para el Distrito Metropolitano de Quito, el 26 de julio de cada año. Toda esto “con el fin de incentivar a todas las organizaciones, públicas o privadas, nacionales o extranjeras, con o sin fines de lucro, que desarrollan actividades en el Distrito Metropolitano de Quito, a incorporar integralmente en sus operaciones la Responsabilidad Social.”<sup>112</sup>

Es necesario recalcar que Quito es la primera ciudad de Ecuador en conformar un Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social (CMRS); el mismo que fue creado para institucionalizar espacios de diálogo sobre responsabilidad social entre el Estado, las empresas privadas y las organizaciones con y sin fines de lucro que operan en el Distrito Metropolitano de Quito (DMQ). Este Consejo es el organismo articulador y constructor de propuestas, programas, políticas e incentivos a la gestión de responsabilidad social que las empresas e instituciones aplicarán en el DMQ.

Además de esto, hay que tomar en cuenta al Consorcio Ecuatoriano para la Responsabilidad Social (CERES) que en 2011 se creó como una red compuesta por empresas y fundaciones empresariales que promueven el concepto y las mejores prácticas de Responsabilidad Social, con enfoque al negocio núcleo de la empresa. El Consorcio cuenta con alianzas a nivel nacional e internacional para brindar los mejores servicios a sus miembros (como talleres, conferencias, asesorías, etc.) y para guiarlos en su marcha hacia la aplicación de la responsabilidad social empresarial.

---

<sup>111</sup> (2011) Empresas Responsabilidad Social Corporativa avanza con firmeza. *Suplemento Revista Vistazo*. P. 7

<sup>112</sup> I Foro de Responsabilidad Social Empresarial, *Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social*, P.1



El 22 de mayo de 2012 arrancó en Quito el encuentro sobre responsabilidad social de las empresas CSR Américas, que reunió a empresarios de la región para abordar este tema. El encuentro fue organizado por el Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Este evento contó con la presencia e intervención del Presidente de la República, Rafael Correa, el mismo que “resaltó la importancia de la responsabilidad de las empresas para mejor un crecimiento de éstas, pero al mismo tiempo que sea sostenible con su entorno.”<sup>113</sup>

Las empresas que en nuestro país aplican prácticas de RSE son en su mayoría multinacionales debido a que cuentan con varios años de experiencia frente a este tipo de programas.”<sup>114</sup> Como es el caso de la petrolera Repsol, que solo en 2008 invirtió más de USD 1 millón en el desarrollo y mantenimiento de programas para resolver las necesidades básicas de 33 comunidades del oriente ecuatoriano.

Como vemos, el tema de RSE en Ecuador ha tenido sus inicios recientemente pero en la actualidad ya cuenta con un peso importante en los procesos de las empresas, tanto privadas como de la sociedad civil. Las políticas implantadas son de gran ayuda para las organizaciones que empiezan a interesarse en el tema. La existencia de CERES es muy positiva para el desarrollo de la RSE en Ecuador ya que ha servido de apoyo y guía para quienes se han interesado en el tema.

A nivel mundial se realizan eventos con el fin de premiar a las empresas que realizan una labor de ayuda social responsable; el más reciente, y que incluyó a nuestro país, se llevó a cabo el 1 de octubre en México, se trató de la décimo tercera edición del Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial 2012. Esta premiación es organizada por el Centro Mexicano para la Filantropía y en este año se han reconocido 35 prácticas, 17 de México y 18 de América Latina (Costa Rica, Honduras, El Salvador, Venezuela, Ecuador, Perú, Uruguay). “El objetivo es reconocer públicamente las prácticas ejemplares de Responsabilidad Social Empresarial, que

---

<sup>113</sup> (2012) *Arranca encuentro sobre responsabilidad social de las empresas*. Recuperado el 10 de octubre de 2012 en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/arranca-encuentro-sobre-responsabilidad-social-de-las-empresas-547709.html>.

<sup>114</sup> (2012) *La RSE toma impulso en Ecuador*. Recuperado el 18 de octubre de 2012 en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-rse-toma-impulso-en-ecuador-307727.html>.

demuestren tener un impacto positivo en todos sus públicos relacionados y al mismo tiempo aportar éxito al negocio.”<sup>115</sup> Las categorías premiadas fueron:

- Alianzas Intersectoriales o Alianzas entre empresas
- Cadena de valor
- Calidad de vida en la empresa
- Comunicación de la RSE
- Cuidado y preservación del medio ambiente
- Ética Empresarial
- Modelos de Gestión de RSE
- Promoción del Consumo Responsable
- Vinculación con la Comunidad

Dos empresas ecuatorianas se llevaron el galardón: “Alianza Suiza por la Educación en Ecuador”, Holcim Ecuador S.A. en la categoría Alianzas Intersectoriales o Alianzas Entre Empresas; y “Negocios inclusivos pequeños agricultores de maíz”, PRONACA en la categoría Cadena de Valor.

---

<sup>115</sup> (2012) *Cemefi los resultados del Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial 2012*. Recuperado el 2 de diciembre de 2012 en <http://www.expoknews.com/2012/08/30/cemefi-los-resultados-del-reconocimiento-a-las-mejores-practicas-de-responsabilidad-social-empresarial-2012/>

## CAPÍTULO 3

### FUNDACIÓN ORQUESTA SINFÓNICA JUVENIL DEL ECUADOR (FOSJE)

*“Este programa posee un compromiso con el país y un compromiso con nosotros mismos: trabajar y colaborar para abrir oportunidades a quienes nos rodean, por una ciudad mejor, un país mejor, por un mundo mejor.”<sup>116</sup>*

#### 3.1. Antecedentes

La Fundación Orquesta Sinfónica Juvenil del Ecuador (FOSJE); fue creada en 1995 bajo la tutela del Maestro Patricio Aizaga; desde un inicio se la concibió como una obra de desarrollo social y educativo. Como se menciona en su página web, “sus logros han marcado hitos en la historia musical ecuatoriana.”<sup>117</sup>

Luego de un importante proceso de capacitación y formación de alrededor de 12 años, la Orquesta Sinfónica Juvenil del Ecuador se convirtió, el 28 de febrero de 2008, en la Filarmónica de Docentes de la Juventud Ecuatoriana, la misma que está destinada y capacitada para reproducir el Sistema de Orquestas Juveniles e Infantiles en Ecuador. Para llevar a cabo este proceso se cuenta desde el año 1995 con el importante apoyo del Sistema Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela, que lidera el Maestro José Antonio Abreu.

La Fundación Orquesta Sinfónica Juvenil del Ecuador, con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo, diseñó el proyecto de Responsabilidad Social Empresarial “*Sinfonía por la Vida*”. Se trata de un “programa de inclusión social que da la oportunidad a cientos de niños, niñas, y jóvenes de escasos recursos a formar parte del sistema de orquestas sinfónicas infantiles y juveniles del Ecuador.”<sup>118</sup>. En 2008 empezó a funcionar y terminaron el año habiendo beneficiado a 502 niños, niñas y jóvenes.

En el informe de rendición de cuentas de 2011 se detalla que hasta diciembre de dicho año, se contabilizó a 1.022 beneficiarios, entre niños y jóvenes de todo el país quienes conforman las Orquestas Infantiles y Juveniles de Quito, Guayaquil y

---

<sup>116</sup> Conozca *Sinfonía por la Vida*. Recuperado el 28 de octubre de 2012 en [http://www.sinfoniaporlavida.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=87](http://www.sinfoniaporlavida.com/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=87).

<sup>117</sup> Recuperado el 23 de octubre de 2012 en <http://www.fosje.org.ec/>.

<sup>118</sup> Conozca *Sinfonía por la Vida*. Op. Cit.

Esmeraldas, como parte del programa de la FOSJE - *Sinfonía por la Vida*, logrando un importante impacto social a varios miles de personas.

Los programas impulsados por la FOSJE han sido solventados gracias al apoyo de varias empresas del sector privado como: Diners Club del Ecuador, Hidalgo e Hidalgo, Grupo El Comercio, Produbanco, Fundación CRISFE-Banco del Pichincha y Grupo Futuro.

En cuanto al apoyo gubernamental, la FOSJE recibió protección del gobierno bajo Decreto Ejecutivo N° 3276 del 14 de noviembre de 2002. Sin embargo, se fueron presentando varios inconvenientes; en un principio la Fundación recibía fondos del Ministerio de Educación pero, como lo denuncia el maestro Patricio Aizaga en una entrevista concedida al diario El Comercio el 7 de noviembre de 2011, existían “trabas en la entrega de los recursos asignados a la Fosje<sup>119</sup>” por parte de mencionado ministerio. El 28 de noviembre de 2011, el programa *Sinfonía por la Vida* y la Fosje pasaron al amparo del Ministerio de Inclusión Económica Social; sin embargo, el convenio entre estas dos organizaciones no se pudo firmar por haberse presentado diferencias entre las dos partes. El trabajo del programa continuó pero los fondos no llegaron, la situación se volvió insostenible y como consecuencia (y 6 meses después del traspaso) los medios de comunicación dieron a conocer la decisión de la Fundación de realizar un concierto en honor del Presidente Rafael Correa con el fin de que cumpla con los ofrecimientos realizados. El 28 de junio de 2012 se llevó a cabo el concierto, aunque el Presidente Correa no asistió, Patricio Aizaga anunció “que el MIES INFA aprobó el despacho del dinero (USD 900 mil) que se necesitaba para cubrir los gastos del primer semestre 2012 de trabajo de la Fosje.”<sup>120</sup> Lamentablemente, la situación no mejoró para la Fundación, los fondos no fueron entregados por el Gobierno y el 24 de julio de 2012 Patricio Aizaga envió una carta a la Presidencia solicitando una “reunión urgente con los funcionarios del MIES, MIES INFA, MINEDUC, Ministerio de Cultura, Secretaría Nacional Jurídica a fin de evitar (...) que se cierre y liquide a

---

<sup>119</sup> (2011) *El presupuesto de la Fosje es insuficiente para sus proyectos*. Recuperado el 2 de noviembre de 2012 en [http://www.elcomercio.com/cultura/presupuesto-Fosje-insuficiente-proyectos\\_0\\_586141437.html](http://www.elcomercio.com/cultura/presupuesto-Fosje-insuficiente-proyectos_0_586141437.html).

<sup>120</sup> (2012) *Rafael Correa no asistió al concierto en su honor, pero la Fosje ya tiene los USD 900 000*. Recuperado el 2 de noviembre de 2012 en [http://www.elcomercio.com.ec/cultura/Rafael-Correa-concierto-Fosje-USD\\_0\\_727127509.html](http://www.elcomercio.com.ec/cultura/Rafael-Correa-concierto-Fosje-USD_0_727127509.html).

todos los trabajadores de la FOSJE Guayaquil, Quito y Esmeraldas.”<sup>121</sup> Finalmente, diario Expreso anunció el 25 de agosto de 2012: “El Estado retira su apoyo a la Fosje. Un decreto presidencial anula la protección a la Sinfónica Juvenil.”<sup>122</sup>

Hasta finales del 2012 la Fundación trabajó en su reestructuración, en marzo de 2013 el programa *Sinfonía por la Vida* se independizó de la FOSJE. Actualmente, el personal que es parte del programa trabaja por mantener el apoyo de sus antiguos donantes con el fin de continuar con el proyecto en Esmeraldas, mientras buscan conseguir nuevos auspiciantes y reactivar los núcleos de Quito y Guayaquil, por lo que es poco factible realizar un acercamiento a las empresas donantes para conocer su opinión en cuanto al trabajo del programa. En cuanto a la FOSJE, sigue funcionando pero con limitaciones; mientras consiguen auspiciantes, los pagos a profesores dependen de las pensiones de alumnos.

### **3.2. Misión, Vision y Valores**

Al momento de realizar el estudio, tanto los miembros de la Fundación como las autoridades del programa, no supieron facilitar ninguno de estos importantes elementos de cultura organizacional para este trabajo de investigación debido ha que no se habian preocupado por definirlos. Por ello se considera que los objetivos de la Fundación se convierten en su norte, su guía y en la filosofía corporativa de la organización.

### **3.3. Objetivos de la Fundación**

El objetivo general del programa es la expansión del sistema de orquestas sinfónicas hacia los sectores marginales de la población infantil y juvenil, promoviendo la inclusión social, la equidad y la construcción de ciudadanía.

Los objetivos específicos son:

- Formar ciudadanos que, desde la infancia, practiquen valores cívicos y de concertación;
- Proporcionar a los jóvenes alternativas frente a la delincuencia;

---

<sup>121</sup> Fernández, W. (2012). *URGENTE-CIERRE Orquesta Filarmónica del Ecuador*. Recuperado el 2 de noviembre de 2012 en: <http://walterfernandezulloa.wordpress.com/2012/07/27/urgente-cierre-orquesta-filarmonica-del-ecuador/>

<sup>122</sup> (2012) Recuperado el 2 de noviembre de 2012 en <https://twitter.com/Expresoec/status/239492950395084800>

- Repercutir positivamente en el ámbito de las relaciones familiares; generar oportunidades futuras de trabajo; y,
- Beneficiar a las comunidades del país

### 3.4. Programas<sup>123</sup>

La FOSJE, inspirada en el modelo venezolano del Sistema de Orquestas Juveniles e Infantiles, ha desarrollado un importante programa integral de formación musical y humano que llega a una gran cantidad de niños, niñas y jóvenes ecuatorianos. El nombre de este programa es *Sinfonía por la Vida*, su objetivo principal es ofrecer un “camino de vida digno y reconocido dentro de la sociedad,” logrando un impacto social a su entorno familiar, estudiantil y ciudadano.

*Sinfonía por la Vida* fue hasta el año pasado un esfuerzo colectivo, donde participaron el gobierno central, los gobiernos locales, las empresas privadas, los organismos y fundaciones internacionales, ciudadanos ecuatorianos y extranjeros. Hoy en día el programa cerró dos núcleos importantes (Quito y Guayaquil) y trabajan por mantener el de Esmeraldas; mientras se reestructuran se manejan con recursos donados por la empresa privada.

El programa se diseñó con el apoyo del Banco Interamericano de Desarrollo (BID) en el 2007. En este período se elaboraron los estudios de demanda y el sistema de monitoreo que posibilitará evaluar el impacto en los beneficiarios. Los recursos son administrados a través de un fideicomiso en Produfondos, donde se garantiza que más del 90% de los recursos se destinan exclusivamente a la compra de instrumentos musicales y al pago de profesores del programa.

Como se mencionó anteriormente, lo que el programa busca, a parte de la inclusión social, la equidad y la construcción de ciudadanía; es la expansión del sistema de orquestas sinfónicas infantiles y juveniles en Ecuador, dirigida hacia los sectores de escasos recursos de la población. Es por esta razón que la FOSJE y *Sinfonía por la Vida* han planificado la existencia de las Escuelas de Música y Orquestas Juveniles e Infantiles en las ciudades de Quito y Guayaquil, así como la Orquesta Infanto Juvenil en la ciudad de Esmeraldas.

El programa estuvo dirigido por la FOSJE en cuanto al nivel profesional del sistema; adicionalmente, participan otras organizaciones que se han adherido y forman

---

<sup>123</sup> Recuperado el 23 de octubre de 2012 en <http://www.fosje.org.ec/>

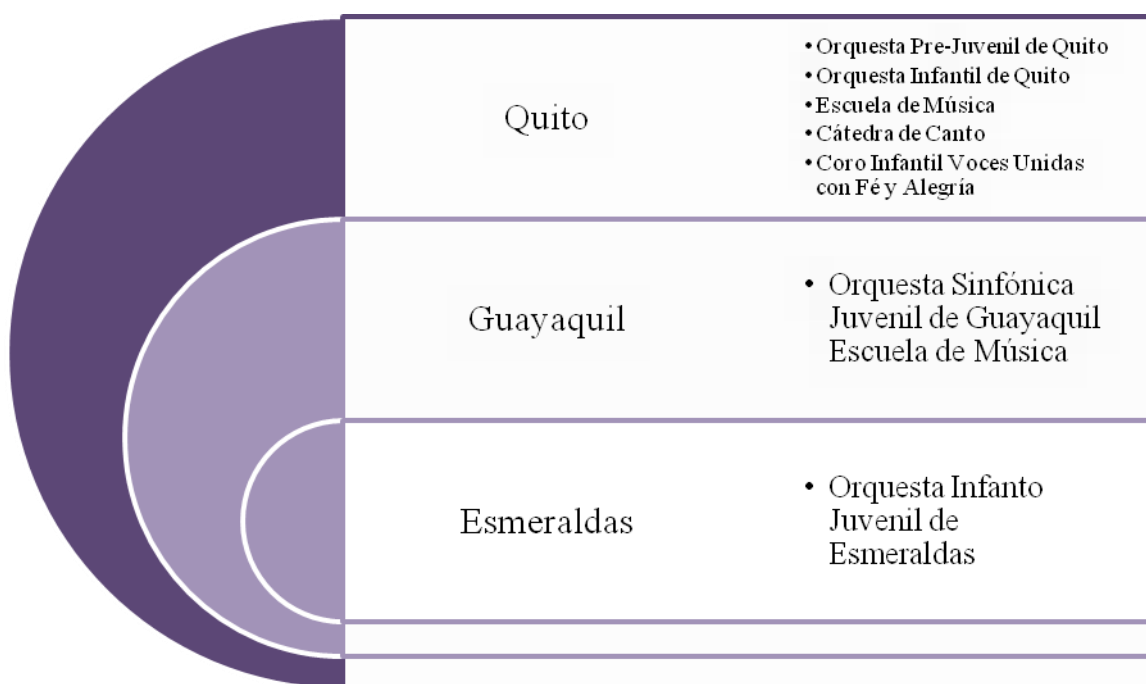
parte del sistema nacional de orquestas y bandas juveniles e infantiles, entre ellas está la Orquesta Sinfónica del Guasmo con su Centro de Expresión Musical (CEM) de la Fundación Huancavilca. La FOSJE capta donaciones en los Estados Unidos de América mediante la participación de la fundación Partners of the Americas, de los ecuatorianos residentes y “amigos de nuestro país,” con la posibilidad de deducción en el pago de impuestos, transparencia y rendición de cuentas.

Además del asesoramiento de la Fundación del Sistema de Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela, FESNOJIV, liderado por el maestro José Antonio Abreu; el programa cuenta con el apoyo de la universidad Juilliard School de Nueva York.

Con el objetivo de ampliar el número de beneficiados y desarrollar un coro infantil, el Programa *Sinfonía por la Vida* acoge a partir del año 2010 al Coro Infantil “Voces Unidas con Fe y Alegría,” conformado por más de cuatro centenares de niños y niñas de las Escuelas de Fe y Alegría en la ciudad de Quito.

**Gráfico 4**

**Presencia de la FOSJE en el país**



Fuente: Recuperado el 23 de octubre e 2012 en <http://www.fosje.org.ec/>

### **Convenio FESNOJIV**

Como se ha mencionado con anterioridad, la FOSJE y su programa *Sinfonía por la Vida* cuentan con el asesoramiento de la Fundación del Estado para el Sistema de

Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela (FESNOJIV), liderado por el Maestro José Antonio Abreu. Esta fundación tiene como tarea la sistematización de la instrucción y la práctica colectiva de la música a través de la conformación de orquestas infantiles y juveniles como instrumentos de organización social y desarrollo comunitario.

Gracias a este convenio, varios maestros venezolanos de este sistema han visitado las sedes de la FOSJE periódicamente impartiendo clases magistrales y talleres a los integrantes del programa.

### **Programa de becas**

Mediante el auspicio del gobierno, de la empresa privada ecuatoriana y de organismos internacionales, el programa *Sinfonía por la Vida* ha podido becar absolutamente a todos los miembros de la FOSJE y ofrecerles la más alta formación musical posible. Los niños y jóvenes admitidos en la Fundación realizan un pago mínimo de pensión diferenciada por sus clases que en ningún caso supera los \$20 dólares mensuales. Gracias a las becas que ofrece la Fundación los alumnos reciben clases de Solfeo, Lenguaje Musical, Coro, Historia de la Música, armonía, talleres, y clases individuales de su instrumento que incluyen técnica y repertorio, además de música de cámara. Todos los estudiantes tienen la oportunidad de presentar recitales durante el año escolar y aquellos cuyo nivel y formación llegan a determinada fase pasan a ingresar a una de los ensambles del Sistema de Orquestas Infantiles y Juveniles

### **Cátedra de Canto**

Como resultado de la excelencia de la educación vocal recibida, estos jóvenes han participado en numerosos recitales de canto y piano, tanto en Quito como en otras ciudades del país, y de los conciertos realizados junto a la Orquesta Sinfónica Juvenil bajo la dirección del Maestro Patricio Aizaga, así como de directores invitados, “con demostraciones de entusiasmo y una gran acogida por parte del público asistente.”<sup>124</sup> Varios alumnos de la Cátedra de Canto de la FOSJE han sido acreedores de becas para estudios superiores en el exterior.

---

<sup>124</sup> Recuperado el 23 de octubre de 2012 en <http://www.fosje.org.ec/>



## **Escuela de Música**

Tal y como lo indica la metodología del Sistema Latinoamericano, los integrantes de las orquestas de niveles superiores son a su vez los profesores instructores de los jóvenes y niños que se forman en las orquestas juveniles e infantiles. Estos jóvenes profesionales son en su mayoría miembros de la Orquesta Filarmónica del Ecuador y son quienes enseñan técnica e interpretación a los integrantes más jóvenes, “haciendo de la música no solo una profesión sino un legado, una alternativa de vida para cientos de talentos ecuatorianos.”<sup>125</sup>

Dentro de la organización de todas las orquestas existe una jerarquía por la que se ubican los integrantes dentro de la disposición del ensamble. En cada fila existen varias categorías, las mismas que se diferencian por su capacidad, esfuerzo, desempeño y estudio, lo que promueve en los estudiantes y miembros de las orquestas una competencia sana que les incentiva a esforzarse y superar sus retos individuales con el objetivo de poder acceder a los primeros sitios.

Además de recibir instrucción privada y realizar talleres y ensambles, los niños y jóvenes reciben cada cuatro meses clases y seminarios de los miembros del Conservatorio Andino Itinerante;<sup>126</sup> esto es posible gracias al convenio vigente suscrito entre la FOSJE, la CAF y la Fundación del Estado para Orquestas Juveniles e Infantiles de Venezuela FESNOJIV. Gracias a otro convenio con la prestigiosa Juilliard School of Art, Drama and Music, los niños y jóvenes integrantes del programa también tienen la oportunidad de recibir clases magistrales y seminarios con maestros de esta institución, uno de los conservatorios más sólidos y grandes en el mundo.

El maestro Juan Carlos Ruales, director de la Orquesta Sinfónica Juvenil, dirige académicamente la Escuela de Música, además de ofrecer instrucción en todos los instrumentos de orquesta sinfónica y canto lírico.

Las clases de la escuela funcionan siguiendo el mismo horario de año lectivo escolar de octubre a julio donde los alumnos son admitidos por audición y pruebas de aptitud musical. Las inscripciones se realizan durante el mes de mayo y las admisiones durante el mes de septiembre. Todos los alumnos reciben una beca de estudios que incluye las siguientes clases y ensambles:

- Técnica de su instrumento a través de clases privadas y talleres

---

<sup>125</sup> Recuperado el 23 de octubre de 2012 en <http://www.fosje.org.ec/>

<sup>126</sup> Una agrupación de profesionales latinoamericanos de primer nivel que instruyen, evalúan y guían el desarrollo académico y musical de los estudiantes

- Lenguaje Musical
- Armonía
- Solfeo
- Historia de la Música
- Coro

### **3.5 ANALISIS PERCEPCIÓN DE IMAGEN DEL PROGRAMA DE RESPONSABILIDAD SOCIAL EMPRESARIAL SINFONÍA POR LA VIDA**

La Imagen Corporativa está estrechamente ligada a la Comunicación Organizacional ya que, como lo explica Cira de Pelekais, “la imagen corporativa es importante para la organización y para quien la recibe, pues la transmisión de una imagen favorable [mediante políticas planificadas de comunicación] es (...) una condición imprescindible para la permanencia de la organización (...) y contribuye a la garantía de su éxito.”<sup>127</sup>

El programa Sinfonía por la Vida tiene dos puntos a favor que se deben mencionar: el tema de la Responsabilidad Social Empresarial es bien visto, de hecho, en Ecuador se está mostrando un mayor interés. Según Joan Costa, la imagen que se tenga de un sector afecta directamente a la imagen de las organizaciones que corresponden a dicho sector; es decir, las organizaciones que se dedican a la ayuda social de por sí ya cuentan con una imagen positiva aun cuando su trabajo esté atravesando un mal momento. El segundo punto tiene que ver con el enfoque de la RSE, Fernando Martin Martin menciona en su libro *Comunicación Empresarial e Institucional* que “el patrocinio cultural va en la misma proporción de coste/popularidad que el deportivo, consiguiéndose los mejores resultados de imagen corporativa/institucional a través de: las actividades relacionadas con Pintura, Música, Opera, Escultura, Colecciones, Arquitectura, Teatro, Fotografía, Danza... En sí las actividades más creativas son las que juegan con una ligera ventaja de difusión cultural y en definitiva toda empresa o institución procura seguir utilizando su imaginación para aplicar”<sup>128</sup> en estos dos campos y “así conseguir potenciar cada vez más su Imagen corporativa/institucional.”

---

<sup>127</sup> Pelekais, C., Aguirre, R. (2008) *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social*. México, Ed. Pearson Educación. P. 28

<sup>128</sup> Martin, F.(2006) *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid, España Editorial Universitas. P.178

### 3.5.1 Objetivos

Después de alrededor de 4 años de funcionamiento del programa se aplicó el presente estudio, cuyos objetivos fueron:

#### **Objetivo general**

Conocer la percepción que tienen los beneficiarios del programa de Responsabilidad Social Empresarial *Sinfonía por la Vida*, de las sedes del norte y sur de Quito.

#### **Objetivos específicos**

- Determinar el nivel de conocimiento que tienen los participantes sobre el programa *Sinfonía por la Vida*.
- Conocer la opinión sobre la imagen corporativa que tienen los beneficiarios del programa *Sinfonía por la Vida*.
- Identificar las fortalezas y debilidades comunicacionales que tiene el programa.

### 3.5.2 Metodología

Para la elaboración del presente trabajo se utilizó un método cuantitativo. Las técnicas usadas para la recolección de información sobre el programa fueron: encuestas a estudiantes, entrevistas a autoridades de la Fundación, observación de los espacios donde se desarrollan las clases y las actividades administrativas, análisis de textos bibliográficos, revisión de documentación de la empresa.

Una vez obtenida la información, se procesaron los datos en una base electrónica de Excel para luego realizar el análisis e interpretación de los datos cuantitativos y se complementaron con información cualitativa para dar profundidad a los datos encontrados.

#### **Técnicas utilizadas**

- **Encuestas:** permiten la recolección “de la mayor cantidad de información de mayor cantidad de gente y de una manera más rápida y más económica que otros métodos; y facilita el análisis estadístico.”<sup>129</sup>

---

<sup>129</sup> Meza, A., Carballada, P. *El Diagnóstico Organizacional; elementos, métodos y técnicas*. Recuperado el 21 de abril de 2012 en <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>.

- **Entrevistas individuales:** esta técnica es un complemento de las encuestas, “permite recoger información que puede ser investigada hasta en sus mínimos detalles en una conversación personal con los miembros de una organización.”<sup>130</sup>
- **Observación:** para esta técnica se pueda optar por ser un observador participante o un observador no participante. En el primer caso se debe convertir en un miembro más del grupo; en el segundo caso la observación se realiza desde fuera. En cualquiera de los dos casos el investigador debe ganarse la confianza de las personas que van a ser estudiadas<sup>131</sup>,” lograr su aceptación y evitar en lo posible que su presencia interfiera” en las actividades cotidianas.
- **Bibliografía:** uso de textos especializados en temas como comunicación, responsabilidad social empresarial, comunicación interna, comunicación empresarial, cultura empresarial, entre otros; que sirvieron de apoyo de la información recolectada en el trabajo de campo.
- **Revisión de documentación de la empresa:** consiste en la recolección de documentos diversos que puedan colaborar con esta investigación, especialmente se trata de documentos que contienen la historia de la institución o sus características.

### 3.5.3 Universo y muestra

Para la elaboración del análisis de percepción del programa de RSE se aplicó las encuestas a estudiantes. Debido a la cantidad (634 estudiantes) se obtuvo una muestra representativa confiable, para lo que se aplicó la fórmula para población finita, es decir, inferior a 100,000 personas<sup>132</sup>:

$$n = \frac{Z^2 \times P \times Q \times N}{(E^2 (N-1)) + (Z^2 \times P \times Q)}$$

<sup>130</sup>Ibid

<sup>131</sup>Ibid

<sup>132</sup> *Calcular la muestra correcta*. Recuperado el 21 de abril de 2012 en <http://www.feedbacknetworks.com/cas/experiencia/sol-preguntar-calculer.html>

Donde:

**N:** Muestra o número de elementos representativos de la población.

**N:** Es el tamaño de la población o universo (número total de posibles encuestados).

**Z:** Es una constante que depende del nivel de confianza que se le asigne. El nivel de confianza indica la probabilidad de que los resultados de la investigación sean ciertos. En este caso se ha escogido 90% de nivel de confianza que asignan un valor Z, de 1,65

Los valores Z más utilizados y sus niveles de confianza son:

<b>Z</b>	1,15	1,28	1,44	1,65	1,96	2	2,58
<b>Nivel de confianza</b>	75%	80%	85%	90%	95%	95,5%	99%

**E:** Es el error muestral deseado. El error muestral es la diferencia que puede haber entre el resultado que se obtiene preguntando a una muestra de la población y el que se obtendría preguntando al total de ella. Se ha tomado un valor del 8%

**P y Q** = El nivel de heterogeneidad es lo diverso que sea el universo, por lo que se asumirá lo habitual que suele ser el 50%.

### **Cálculo:**

Para efectos de cálculo de la muestra de los estudiantes/beneficiarios del programa *Sinfonía por la Vida*, se consideró el dato publicado en el informe de rendición de cuentas de 2011 de 634 estudiantes (N), en la que se quiere un nivel de confianza del 90% que determina que Z=1,65; se desea un error muestral del 8% (E), considerándose una probabilidad de éxito (P) del 50% y por lo tanto una probabilidad de fracaso del 50% (1-P);

$$n = ? \quad N=634 \quad Z= 1.65 \quad P= 50\% \quad Q= 50\% \quad E= 8$$

$$n = \frac{2,72*50*50*634}{(64*633)+2,72*50*50}$$

$$n = \frac{4311200}{47312} \quad n=91 \text{ encuestas}$$

### 3.5.4 Análisis de Resultados

**Tabla 9**  
**Perfil de los encuestados**

Variables	No.	%
<b>Estudiantes</b>		
Escuela de Música	37	41%
Grupo Coral	54	59%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>
<b>Género</b>		
Masculino	32	35%
Femenino	59	65%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>
<b>Nivel de educación</b>		
Primario	40	44%
Secundario	43	47%
Pregrado	8	9%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>
<b>Tiempo en el programa</b>		
Hasta un año	25	27%
De 1 a 2 años	20	22%
Más de 2 años	46	51%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>
<b>Edad</b>		
De 7 a 15 años	58	64%
De 16 a 25 años	33	36%
<b>Total</b>	<b>91</b>	<b>100%</b>

Como se explicó en el punto anterior, se encuestó a un total de 91 personas, de éste número se dividieron las encuestas de manera proporcional entre los estudiantes de la escuela de música y coros ubicada al norte de la ciudad (41%) y los estudiantes de los coros del sur (51%).

En cuanto al género, se observa que aproximadamente un poco más de un tercio de los encuestados son hombres y el 65% son mujeres. Esto se explica que con los avances en la educación el país, hay una mayor incursión del género femenino en todas las ramas y en la música. Por otro lado, las mujeres suelen ser más constantes en el proceso de formación y muestran mayor dedicación. Así mismo ven a la música como una opción para salir de la pobreza y tener un modo de vida que a futuro les pueda ser de utilidad o para continuar con estudios de especialización.

Si bien, el programa cuenta con niños y niñas desde los 7 años de edad, se buscó encuestar a los integrantes del programa de mayor edad debido a su nivel de criticidad. Es por eso que el 47% de los encuestados son estudiantes secundarios, mientras que el 44% son de nivel primario y el 9% de pregrado.

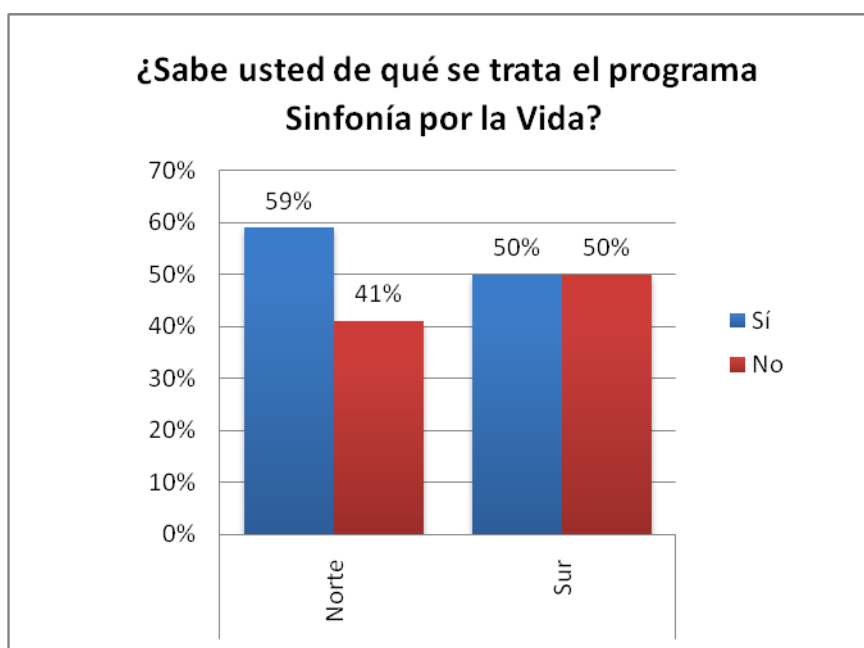
El 51% de los encuestados aseguró ser parte del programa por más de dos años, el 22% de 1 a 2 años y finalmente el 22% menos de un año. El crecimiento del programa en cuanto a sus integrantes no es tan acelerado como se esperaría, es esa una de las razones por las que se observa que el porcentaje de alumnos antiguos es mayor que el de alumnos nuevos. Esto demuestra también que el nivel de deserción es bajo, es decir, los alumnos que ingresan al programa permanecen en él, es su mayoría, de manera indefinida.

En cuanto a la edad de los encuestados, se observa que el 64% se encuentran entre la edad de 7 y 15 años, mientras que el 36% tiene entre 16 y 25 años. Estudios científicos han demostrado que la mejor edad para que los niños comiencen su educación musical está entre los 3 y 10 años de edad<sup>133</sup>, es por eso que el porcentaje de alumnos desde 7 a 15 años es mayor que el resto de estudiantes. También es importante mencionar que a medida que los estudiantes llegan a determinada edad (17 años aproximadamente) ya pueden empezar a desarrollarse como profesores.

---

<sup>133</sup> Recuperado el 20 de diciembre de 2012 en <http://www.todopapas.com/ninos/desarrollo-infantil/aprender-a-tocar-un-instrumento-1596>.

Gráfico 5



Como se había mencionado anteriormente, la imagen de una organización es el reflejo de la personalidad de ésta, de su cultura y comportamiento corporativo; los elementos más básicos de la organización como su razón social, sus valores, su misión, visión, etc., deben ser de perfecto conocimiento de su público, especialmente del interno. Por esta razón, y para comenzar el estudio por la parte más elemental, se preguntó a los estudiantes si conocían de qué se trata el programa *Sinfonía por la Vida*.

Debido a que los estudiantes del norte y del sur de la ciudad no comparten un mismo ambiente han sido divididos en estos dos grupos.

Con respecto a esta pregunta, el nivel de desconocimiento del programa *Sinfonía por la Vida* alcanza el 50% en el caso de los estudiantes del grupo coral del sur, y el 41% en el caso de la escuela de música del norte de la ciudad.

Se realizó una pregunta de comprobación y los resultados arrojaron que del 59% de los estudiantes del norte que aseguraron conocer de qué se trata el programa, un 14% no supo responder de manera acertada. *Sinfonía por la Vida* es un “programa de inclusión social que da la oportunidad a cientos de niñas, niños, y jóvenes de escasos recursos a formar parte del sistema de orquestas sinfónicas infantiles y juveniles del Ecuador.<sup>134</sup>” es impulsado y fue creado por la FOSJE. Rafaela Medina<sup>135</sup>, estudiante

<sup>134</sup> Conozca *Sinfonía por la Vida*. Recuperado el 26 de mayo de 2012 en [http://www.sinfoniaporlavida.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=56](http://www.sinfoniaporlavida.com/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=56)



desde hace 2 años de la fundación, sabía de qué se trata de un programa de ayuda social pero no lo vinculó con la FOSJE sino con otra organización de ayuda social de la cual no dio un nombre.

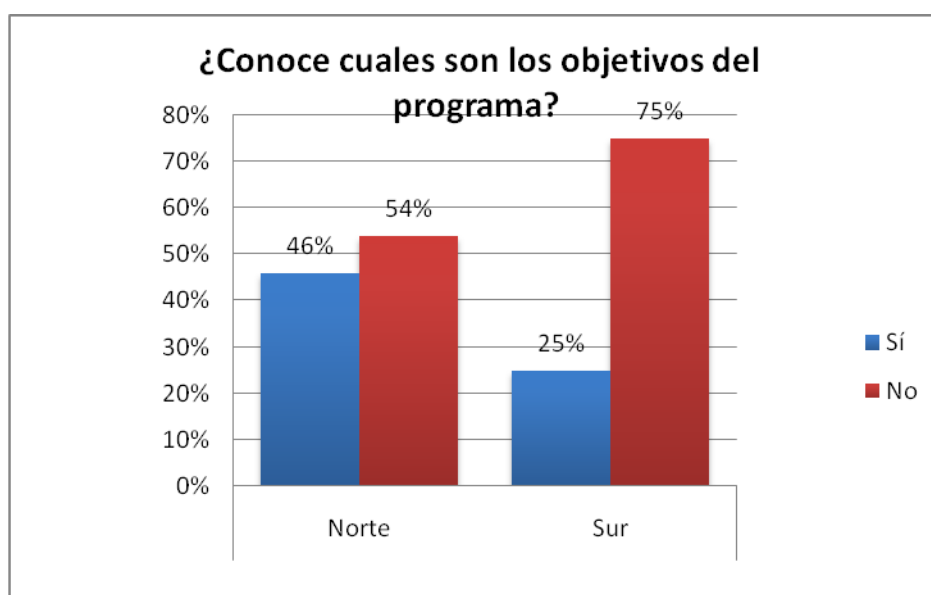
El 41% restante de los encuestados del norte desconocen totalmente de qué se trata el programa. No se ha desarrollado ningún plan de comunicación que de a conocer al público interno de qué se trata el programa *Sinfonía por la Vida* y es por ello que los estudiantes tiene un conocimiento limitado o directamente no son capaces de reconocer al programa.

En el caso de los estudiantes del sur de la ciudad, se observa que hay una división exacta entre los que aseguran saber de qué se trata el programa y los que no: sin embargo, el 90% de los encuestados que dijeron que sí conocían el programa no respondió correctamente a la pregunta de comprobación donde se les pedía explicar. Ante esta situación, Bernarda Holguín, directora de los coros del sur manifestó que el alto grado de desconocimiento se debe a que *Sinfonía por la Vida* adoptó recientemente al grupo coral que ella dirige y no ha habido la gestión necesaria para socializar la información institucional con las instalaciones de la FOSJE sino en una escuela, es por eso que las autoridades de la Fundación no pueden difundir sus mensajes en carteleras u otros espacios.

---

<sup>135</sup> 19 años de edad, es estudiante de la FOSJE desde hace 2 años.

**Gráfico 6**



A pesar de la importancia que tiene la misión, visión y valores en la cultura corporativa como elemento clave para manejar su imagen; la Fundación y el programa no se guían por los elementos mencionados, por ende sus públicos no dan razón de ellos; es por esta razón que se les preguntó a los encuestados por los objetivos del programa, ya que éstos han sido claramente la base de sus actividades.

El 75% de los estudiantes del sur dijo no conocer los objetivos que persigue el programa frente a un 25% que dijo que sí los conoce. De igual manera que en el caso anterior, no ha habido un plan comunicacional que difunda los objetivos del programa.

El hecho de que los estudiantes no conozcan los objetivos del programa es un aspecto a reforzar por las autoridades de la FOSJE. Pero más preocupante sería que los objetivos que motivan al programa *Sinfonía por la Vida* no se cumplieran; por eso se preguntó a los beneficiarios si creen que los objetivos se cumplen.<sup>136</sup>

Con respecto a los objetivos: “Formar ciudadanos que, desde la infancia, practiquen valores cívicos y de concertación,” y, “Repercutir positivamente en el ámbito de las relaciones familiares.” No existe un indicador que permita medir su cumplimiento; como lo explica David Zumbana<sup>137</sup>, profesor de la FOSJE, señala que estos objetivos se van valorando y desarrollando en el tiempo, tienen que ver con la actitud que los estudiantes muestran en sus acciones diarias y de manera espontánea.

<sup>136</sup>Fue necesario recordarles los objetivos que el programa da a conocer en su página web para tener una respuesta más cercana a la realidad por parte de los entrevistados.

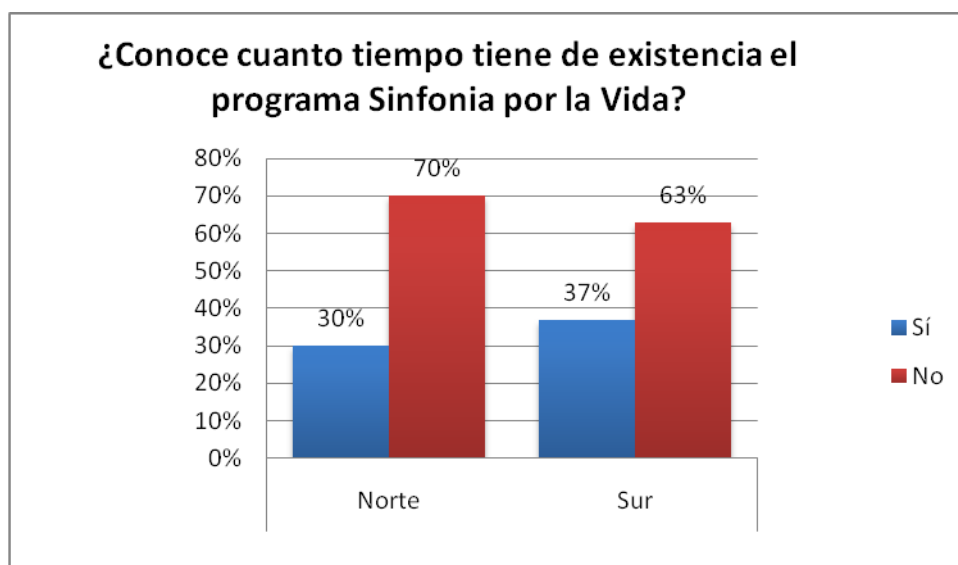
<sup>137</sup>Ex estudiante y ahora profesor de la FOSJE, tiene 22 años de edad.

Pero cuando se mencionan los objetivos:

- Proporcionar a los jóvenes alternativas frente a la delincuencia,
- generar oportunidades futuras de trabajo; y,
- beneficiar a las comunidades del país.

Los entrevistados mostraron respuestas más positivas; Esteban Esparza<sup>138</sup>, estudiante de la Fundación, se refirió al trabajo que realiza la FOSJE como una obra muy positiva para el país y para comunidades de bajos recursos ya que les ofrece una oportunidad de crecimiento profesional, personal e incluso económico. Se pudo observar en su actitud un apego hacia la Fundación ya que, como el mencionó, ahí se ha formado y ha encontrado una carrera, un medio para salir adelante y una actividad que lo apasiona. Jonathan Sánchez,<sup>139</sup> aseguró dedicarle su tiempo a las actividades de la Fundación ya que sabía que los conocimientos que recibe son de utilidad para su vida profesional y por ende para su futuro.

**Gráfico 7**



El nivel de desconocimiento en cuanto a algunas características del programa continúa cuando a los encuestados se les preguntó sobre el tiempo de existencia del mismo. El 70% de los estudiantes del norte no sabe desde cuándo opera el programa al igual que el 63% de los estudiantes del sur de la ciudad. Estos altos niveles de desconocimiento posiblemente se deben a que el programa se ha difundido de manera

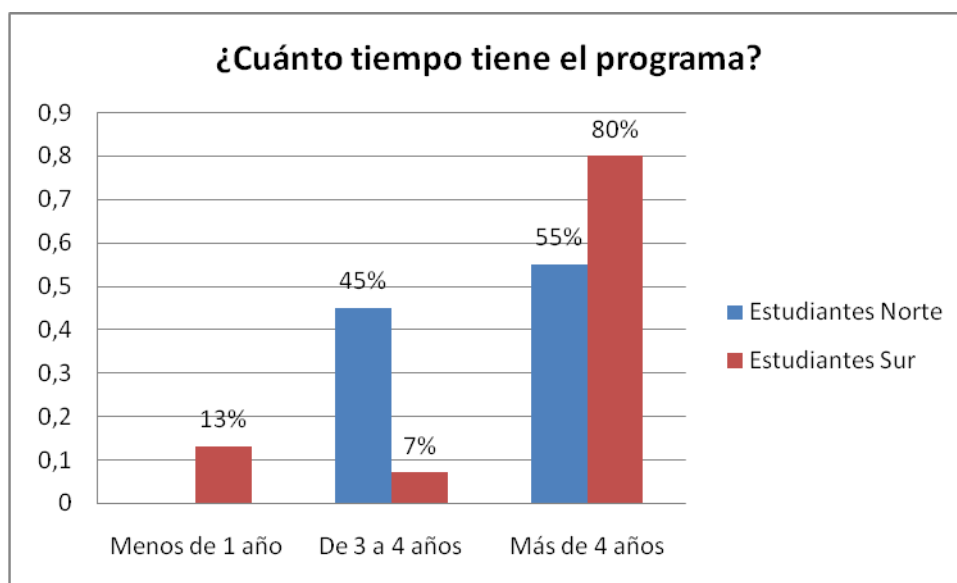
<sup>138</sup> 16 años de edad, pertenece a la FOSJE desde hace 4 años

<sup>139</sup> 19 años de edad, pertenece a la FOSJE desde hace dos años.

más amplia entre el personal administrativo que con los beneficiarios ya que ellos son los que manejan todos los detalles de manera directa con las empresas donantes.

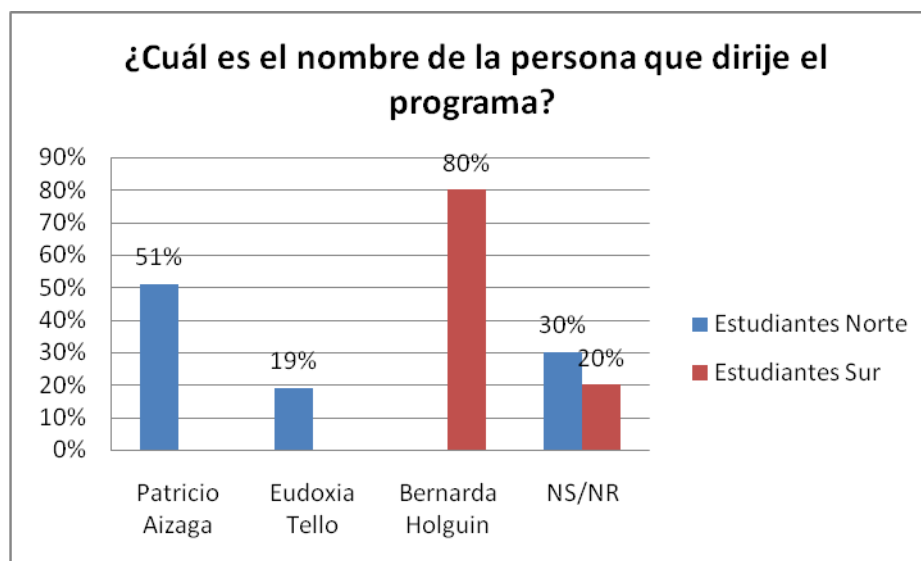
Hay que recalcar que al no haber una política de comunicación interna, los beneficiarios se confunden fácilmente la información relativa al programa *Sinfonía por la Vida* y la información de la FOSJE.

**Gráfico 8**



Para los encuestados que respondieron que sí conocían el tiempo de existencia del programa se agregó una pregunta para confirmar que su respuesta era verdadera o si sabían los datos exactos; si bien los resultados demuestran que la mayor parte de los estudiantes que aseguraban conocer el tiempo de existencia, acertaron en su respuesta, hay que recordar que los estudiantes del sur de la ciudad no supieron definir al programa *Sinfonía por la Vida* sino que ubican al programa directamente con la actividad coral. Los estudiantes del norte, quienes tienen más acercamiento con lo que programa significa, en un 100% respondieron que el programa tiene 3 o más años de existencia.

**Gráfico 9**



Esta fue una de las preguntas abiertas de la encuesta que solicitaba a los estudiantes ubicar sin ninguna limitación los nombres de quienes consideraran dirigentes del programa. Al final se mencionaron 3 personas entre los dos grupos encuestados; para los estudiantes del norte la figura más representativa es el maestro Patricio Aizaga, con un 51% frente a un 19% que reconoció a Eudoxia Tello; el 30% restante no sabía o no respondió.

Patricio Aizaga es la persona encargada de la dirección de la Fundación Orquesta Sinfónica Juvenil del Ecuador mientras que la persona que realmente es reponsable del programa *Sinfonía por la Vida* es Eudoxia Tello. Estos datos muestran que hace falta un posicionamiento de las autoridades ante los beneficiarios, por lo que no se los reconoce muy bien. Esto también implica trabajar en un proceso de comunicación interna para que esta información clave fluya entre el público interno.

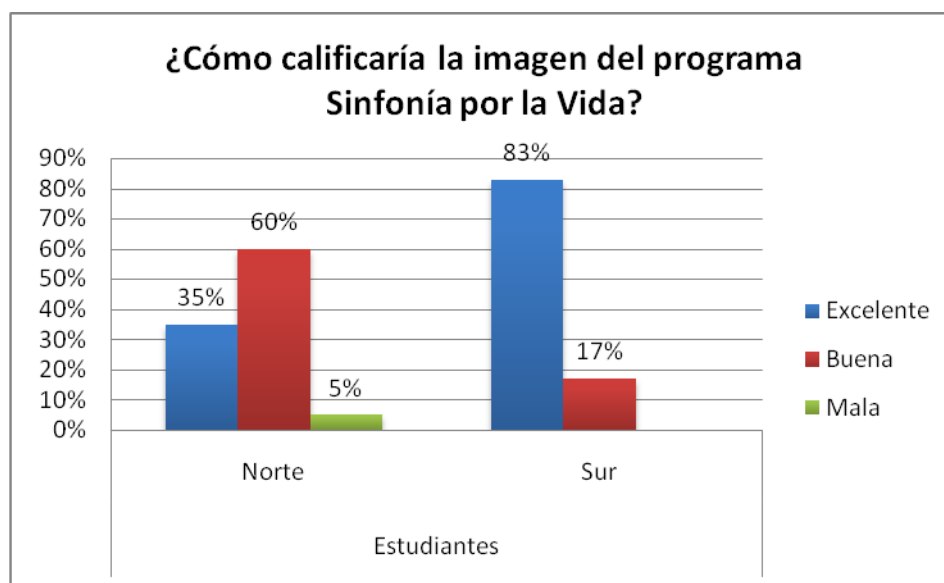
En el caso de los estudiantes del sur de Quito, el 80% mencionó a Bernarda Holguín como la persona que dirige el programa cuando en realidad ella es quien ha sido la encargada del grupo coral. La principal hipótesis de que los estudiantes del Sur no reconozcan a otras autoridades del programa es la carencia de actividades de integración entre los dos grupos de estudiantes, como lo mencionó Jonathan Sánchez<sup>140</sup>, alumno desde hace 2 años, quien aseguró saber de la existencia de un grupo coral en el

<sup>140</sup> 19 años de edad, pertenece a la FOSJE desde hace dos años.

sur de Quito pero no haber tenido un acercamiento con estos niños, niñas y jóvenes a parte de los días en los que tienen presentación pública.

Andrea Toapanta<sup>141</sup>, integrante del grupo coral del Sur de la ciudad, aseguró no haber tenido un contacto directo con los estudiantes del norte, no pudo reconocer alguna autoridad aparte de Bernarda Holguín.

**Gráfico 10**



Aparte del alto o bajo nivel de conocimiento que los beneficiarios tienen de los diferentes aspectos de la identidad del Programa *Sinfonía por la Vida*, se han formado una imagen del mismo debido a cómo éste ha impactado en sus vidas al ser parte de él, de sus actividades, de evidenciar sus fallas y aciertos.

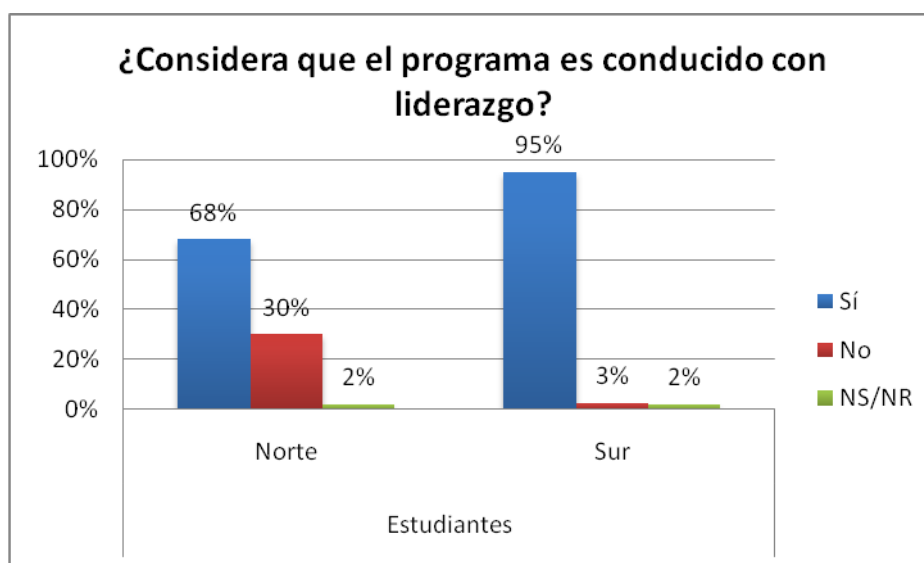
En cuanto a los estudiantes del norte de Quito, el 35% aseguró tener una imagen excelente y el 60% una imagen buena del programa, mientras que solo el 5% dijo que era mala. En el caso de los estudiantes del sur, el 100% coincidió en que la imagen que les ha proyectado el programa es buena o excelente.

La buena aceptación del programa para la mayoría de los estudiantes se debe a que éste les ha ofrecido de manera palpable la oportunidad de convertirse en músicos profesionales y obtener así una opción de vida profesional. Hay que recordar que los beneficiarios de la fundación son niños y jóvenes de escasos recursos económicos. Todos los estudiantes que fueron entrevistados expresaron una idea clara de su futuro

<sup>141</sup> 13 años de edad, es estudiante de la FOSJE desde hace 2 años

como músicos y se la atribuyeron directamente a la labor que la FOSJE y *Sinfonía por la Vida* realizan. Lenin Lucero<sup>142</sup>, estudiante del programa, se mostró agradecido y con la convicción de que la educación musical que reciben es de gran ayuda para su formación. Daniel Zumbana, por su lado, fue estudiante de la fundación por más de 4 años y cuando alcanzó el nivel requerido pasó a ser profesor, impartir clases en la fundación lo que se ha convertido en su profesión y medio de supervivencia.

**Gráfico 11**



Los resultados de esta pregunta varían entre los encuestados del norte y del sur de la ciudad.

El liderazgo que es concebido como la “la habilidad o capacidad de un individuo para influenciar, motivar y permitirle a otros el contribuir al éxito de la organización a la cual pertenece.”<sup>143</sup>, es un valor que busca ser medido a través de la percepción de los encuestados. El 95% del grupo coral del sur de Quito considera que el programa está siendo manejado de manera correcta, mientras que el resto que no es significativo porcentualmente hablando no lo considera así. Quiere decir entonces que reconocen que el programa a pesar de las dificultades que atraviesa desde el punto de vista económico, es manejado con liderazgo para superar la crisis.

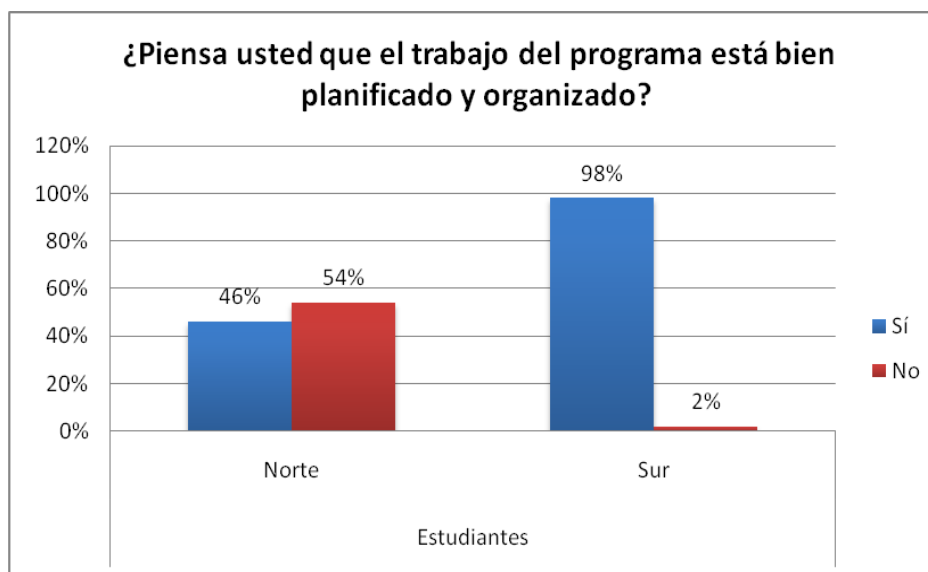
<sup>142</sup> 22 años de edad, es estudiante de la FOSJE desde hace 2 años

<sup>143</sup> ¿Qué es el liderazgo? Recuperado el 27 de diciembre de 2012 en <http://www.misrespuestas.com/que-es-el-liderazgo.html>

El 68% de los estudiantes del norte de la ciudad, considera que sí se lleva con liderazgo el programa, la mayoría de estudiantes ubica a Patricio Aizaga, como cabeza de la Fundación. Conocen de su presencia en los medios de comunicación en pro de la permanencia del programa, admiten el trabajo que éste último y el resto del personal realizan para mantener en pie a la Fundación y el programa.

El porcentaje de alumnos del norte que considera que el programa no se lleva con liderazgo, asciende, en este caso, al 30%. Los estudiantes consideran que las autoridades no han sido capaces de conseguir los fondos necesarios para cubrir las carencias infraestructurales, para ofrecer capacitaciones a los profesores o para obtener nuevos instrumentos musicales. Sin embargo hay que decir que en una etapa de cambios que vive el país, conseguir un presupuesto de 1,5 millones de dólares al año no es fácil para la manutención de las actividades de la fundación incluyendo la nómina de profesores, administrativos, pago de locales, equipos, instrumentos, logística. Son estos aspectos que los estudiantes no conocen y por ello tienen una percepción un tanto equivocada.

**Gráfico 12**



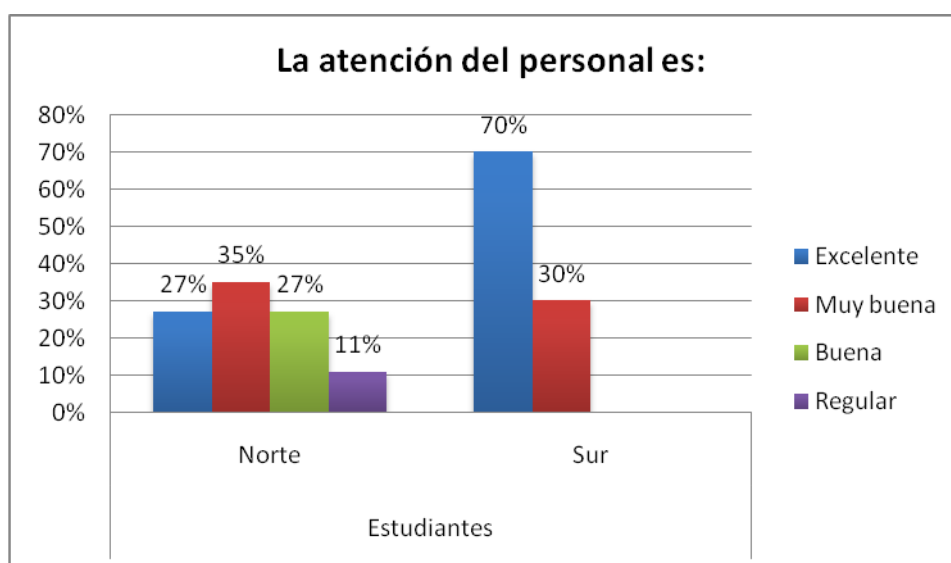
Los estudiantes del norte muestran una posición dividida en cuanto a los que critican a la organización del programa (54%) y los que no (46%). En el caso de los encuestados del sur de Quito, el 98% se mostró conforme con la organización del programa. Los encuestados del norte que respondieron No, se quejan en su mayoría de los medios que la fundación utiliza para emitir sus mensajes; se utilizan



mayoritariamente circulares o convocatorias escritas que son entregadas a los estudiantes pero estos medios no dan la oportunidad de recibir un feedback de los estudiantes en el caso que los mensajes no estén claros o se requiera una información extra. Esta situación ha provocado que en varias ocasiones se produzcan rumores al no tener una respuesta oficial. Los estudiantes tienen la sensación de falta de organización en el programa y de la fundación porque los mensajes quedan flotando frente a la posibilidad de que sean ciertos o no. Por ello se reitera la necesidad de usar la comunicación de manera planificada y técnica que sea transversal a todo su quehacer.

Otro aspecto que da señales de desorganización es la falta de espacios definidos para la emisión de mensajes; se han improvisado lugares (como paredes o ventanas) para publicar notas o noticias de la fundación; además se ha dado espacio para emitir información poco relevante en lugar de publicar los elementos de la cultura organizacional de la fundación o del programa. Por otro lado, el mismo hecho que no se realicen actividades para unificar a los estudiantes del sur y norte de la ciudad promueve la desorganización ya que los subgrupos del programa no se conocen, no tienen la oportunidad de intercambiar información; es elemental que el público interno de la organización se conozca, desafortunadamente las autoridades no han trabajado en ello.

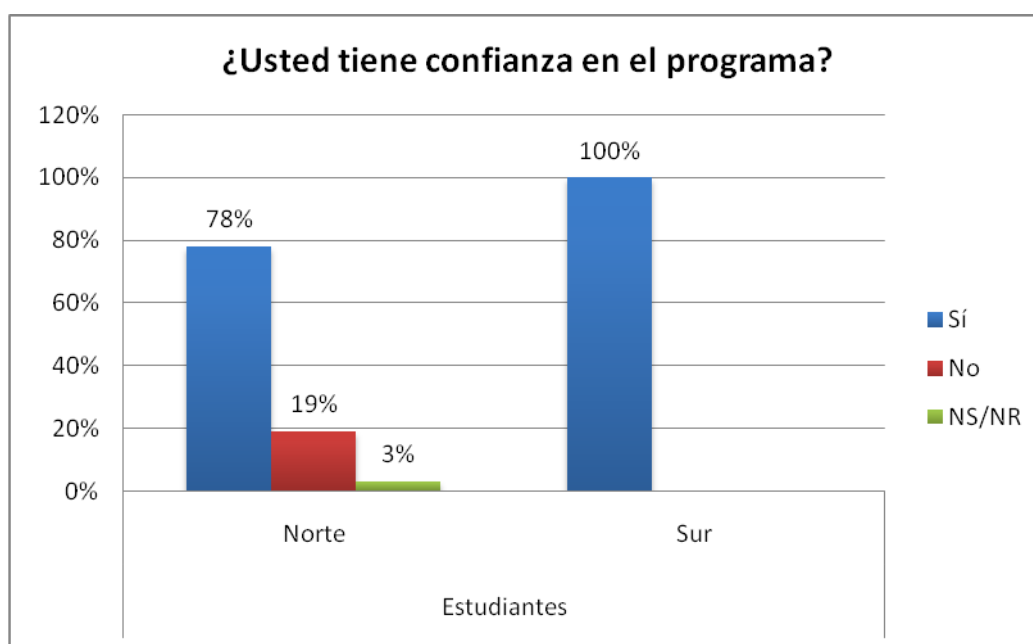
**Gráfico 13**



La Fundación, en su ámbito interno, está compuesta por tres grupos: estudiantes, profesores y personal administrativo. A los encuestados del norte se les hizo esta pregunta en referencia al personal administrativo del programa. El 35% respondió que la atención es muy buena, el 27% dijo que excelente y el 27% que era buena; el 11% restante la calificó como regular. Los estudiantes que no están a gusto con la atención del personal responden a problemas específicos como demora en trámites administrativos, limitantes en el tiempo de atención (considerando que el personal administrativo labora en horario de oficina mientras que las clases de música se desarrollan en las tarde a partir de las 15H00).

En el caso de los estudiantes del sur, al no tener contacto alguno con el personal administrativo de la Fundación o del programa, se refirieron exclusivamente a la relación que mantienen con Bernarda Holguín y el resto de maestros. Los resultados son más alentadores: el 30% calificó como muy buena y el 70% restante como excelente atención. Las respuestas positivas en esta pregunta se deben a que estos alumnos no tienen que lidiar con trámites administrativos.

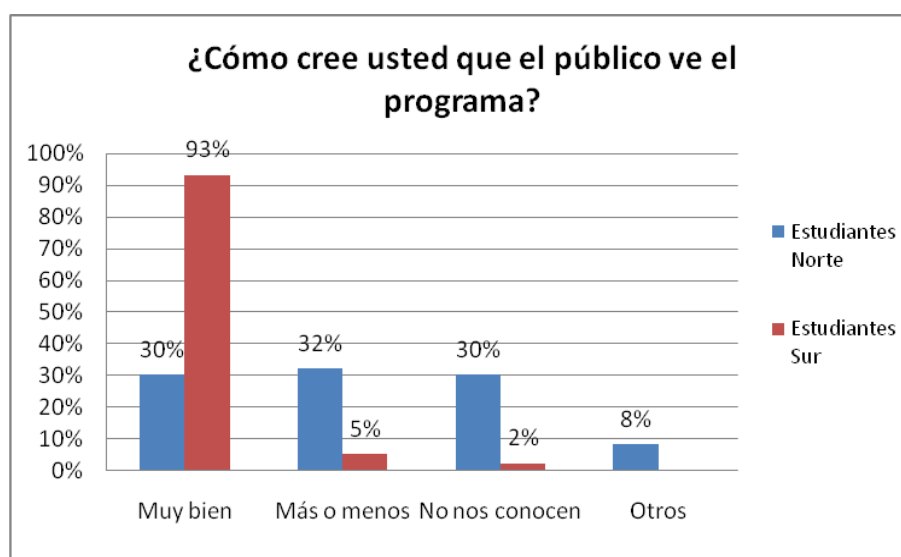
**Gráfico 14**



Todos los estudiantes encuestados del sur de la ciudad respondieron tener confianza en el programa porque cumple con sus objetivos y que es en realidad un factor de ayuda para su superación, dado que es una población vulnerable de escasos recursos económicos.

El caso de los estudiantes del norte es diferente; si bien el 78% de encuestados aseguró que el sí tienen confianza en el programa hay un 19% que dijo que no. Sus razones para seguir siendo parte de la FOSJE y asistir a clases pueden ser varias pero, en definitiva, no son capaces de apreciar la ayuda que *Sinfonía por la Vida* les ofrece. Frente a este escenario, David Zumbana, profesor de la FOSJE, explicó que es muy común que cuando los beneficiarios atraviesan los primeros meses de ser parte de la fundación, se presente una sensación de desconfianza debido a que deben desarrollar sus habilidades musicales antes de que se les permita ser parte de la orquesta; pero mientras más pasa el tiempo la situación cambia ya que se materializa el esfuerzo diario en las presentaciones que estos estudiantes ofrecen durante el año y frente a cientos de personas; es ahí cuando se dan cuenta que el programa sí les ofrece una oportunidad real.

**Gráfico 15**

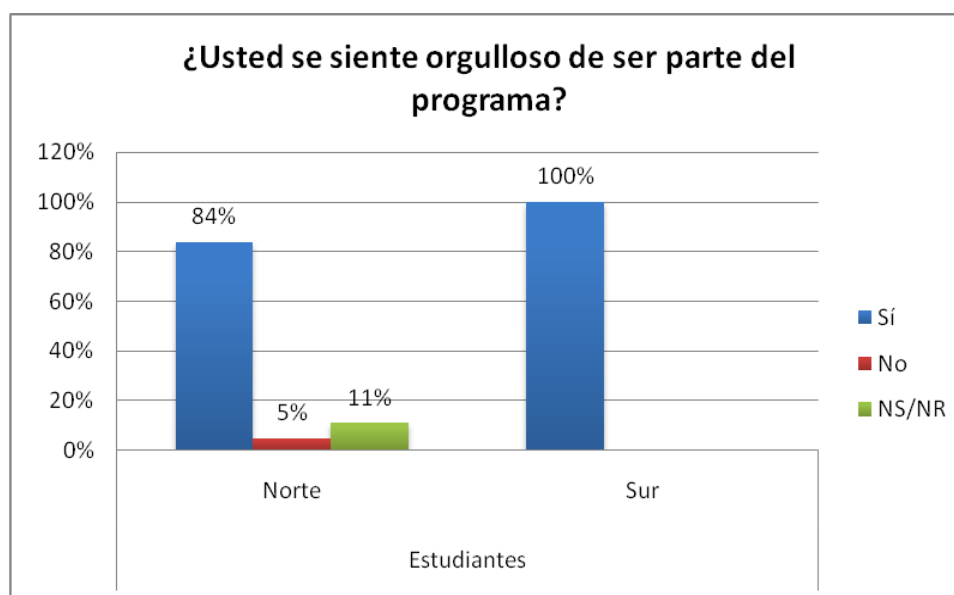


Si bien el presente trabajo se enfocó en la imagen que tiene el público interno del programa y la Fundación, se quiso saber cual era la opinión de los encuestados con respecto a la imagen externa.

Los estudiantes del sur vuelven a mostrarse más positivos frente a su idea de la manera que el programa es visto; el 93% considera que el público externo ve muy bien el programa *Sinfonía por la Vida*; el 5% dijo que la imagen es medianamente buena y solo el 2% cree que no los conocen.

El 32% de los encuestados del norte de Quito considera que el público externo ve al programa “mas o menos”, el 30% de estudiantes aseguró que se los ve muy bien como programa; otro 30% cree que no los conocen, y el 8% restante considera que el público los ve como un programa al que le falta estabilidad, refiriéndose específicamente a la posibilidad de dejar de funcionar por la variabilidad de donantes que el programa tiene, esto refiriéndose particularmente a los padres de familia quienes tienen acceso a este tipo de detalles. Si bien no se ha realizado un estudio con el público externo para conocer la imagen que proyecta la Fundación a través de su trabajo ellos pueden percibir cómo les miran y de hecho, también aquí hace falta un fuerte trabajo de posicionamiento y visibilización pública para que sea reconocido socialmente, no solo por las presentaciones musicales sino por otros programas de formación que tienen.

**Gráfico 16**



Al momento de realizar esta pregunta a los estudiantes entrevistados, la respuesta inmediata fue sí. Los encuestados y entrevistados vincularon la palabra orgullo a su relación de pertenencia, al hecho de ser parte de una orquesta que cuenta con un reconocido prestigio lo que les produce confianza en su autoestima. Haciendo estas consideraciones, el 100% de los estudiantes de sur de la ciudad dijeron sentirse orgullosos; hay que tomar en cuenta que al tratarse de un grupo coral, todos tienen la posibilidad de presentarse; esto quiere decir que todos han podido sentir el orgullo de representar a una institución que les ha dado las herramientas para formarse en el ámbito.

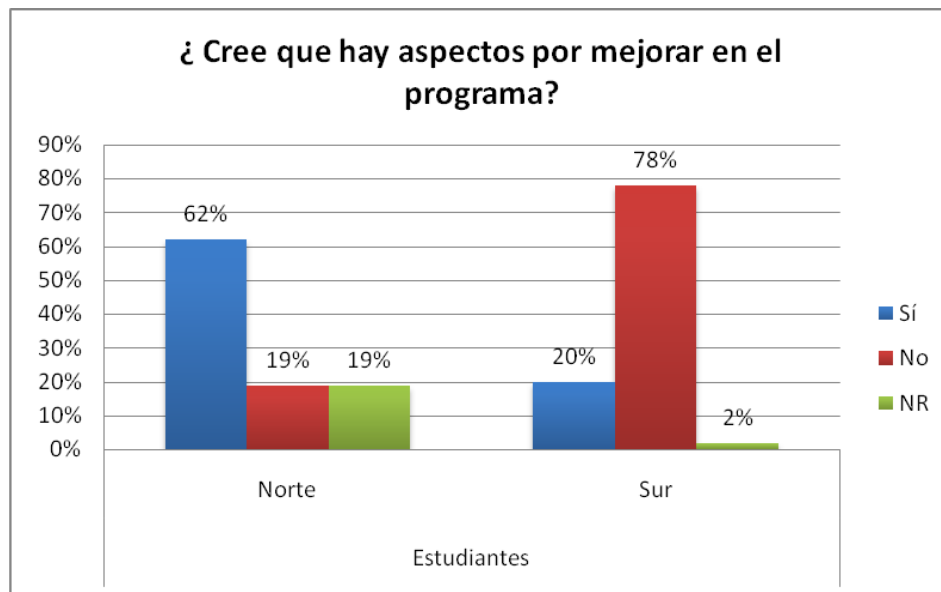
El 84% de los encuestados del norte de la ciudad respondió de la misma manera frente a un 5% que dijo que no lo estaba (se los puede vincular con el porcentaje de estudiantes que dijo no tenerle confianza al programa) y un 11% no respondió a la pregunta. Dani Condo<sup>144</sup>, beneficiario del programa, dijo que se sienten orgullosos del programa porque les da la oportunidad de verse a sí mismos como lo que han soñado, después de esforzarse y a muy temprana edad.

Una de las razones para que haya estudiantes que no puedan sentirse orgullosos del programa es que no hayan vivido aún la experiencia de ser parte de la orquesta cuando realizan las presentaciones públicas, ya que este es un nivel que alcanzan los estudiantes a medida que muestran un trabajo y una ejecución adecuada para

<sup>144</sup> 21 años, pertenece a la FOSJE desde hace 4 años

complementar a la sinfónica; esto no se aplica a los integrantes del grupo coral del sur de la ciudad ya que todos ellos participan en los actos públicos, siendo ésta una de las razones para que sus respuestas sean positivas en su totalidad.

**Gráfico 17**



Los resultados de esta pregunta se invierten en cuanto a las respuestas de los dos grupos de estudiantes, mientras que el 78% de los estudiantes del sur considera que no hay algún aspecto que necesite un cambio en el programa, el 62% de los estudiantes del norte de la ciudad cree que sí habrían cambios por realizar.

Los cambios más relevantes que los encuestados consideran necesarios tienen que ver con:

- Infraestructura: Hace falta unificar
- a los dos grupos en un solo edificio, las aulas deben ser adecuadas para que el sonido se aíse y no haya problemas con las prácticas de cada instrumentos y grupos corales. Les hace falta espacio para actividades de interacción como una cafetería.
- Comunicación: No existe una política de comunicación interna lo que ha dificultado las relaciones entre estudiantes, profesores y padres de familia. Los encuestados mencionaron la necesidad de mejorar este aspecto con el fin de que la información fluya de mejor manera.

- Metodología: Como se mencionó anteriormente, algunos de los profesores de la fundación fueron primero estudiantes. Se debe ofrecer capacitaciones en temas de pedagogía ya que un profesor no solo debe ser experto en el tema sino tener otras aptitudes que le permitan exteriorizar sus conocimientos.
- Elaboración y difusión de los elementos de la cultura organizacional.
- Materiales e instrumentos musicales.

## CONCLUSIONES

- En la actualidad las organizaciones, públicas y privadas, han reconocido los beneficios de practicar acciones encaminadas a la ayuda de la comunidad de la que muchas veces toman recursos para obtener réditos. La Responsabilidad Social Empresarial permite a la organización mostrar un lado más interesado en el desarrollo de la sociedad, así como propiciar un mejor ambiente laboral y mejor actitud de sus colaboradores.
- El enfoque que el programa de Responsabilidad Social Empresarial *Sinfonía por la Vida* ha adoptado es el de ayuda a sectores inferiores en la escala socioeconómica, mediante la opción de prepararse profesionalmente en un área artística. Situación que, como lo menciona Fernando Martín<sup>145</sup>, representa una mayor aceptación de la sociedad que el resto de actividades de RSE.
- El programa *Sinfonía por la Vida* ha sido desarrollado por la Fundación Orquesta Sinfónica Juvenil del Ecuador y funcionó con tres núcleos a nivel nacional (Quito, Guayaquil y Esmeraldas) gracias a las donaciones de varias organizaciones públicas y privadas en el marco de las acciones de Responsabilidad Social Corporativa. Después de alrededor de 4 años de funcionamiento, las autoridades vieron conveniente realizar un estudio de imagen de su programa de Responsabilidad Social.
- Elementos de la cultura empresarial como misión, visión y valores no han sido elaborados por las autoridades de la Fundación y del programa; en cuanto a los objetivos que persigue, se han convertido en la “hoja de ruta” de las autoridades, pero no han sido difundidos entre sus beneficiarios sin que esto necesariamente signifique que no se cumplan. Los entrevistados, niñas, niños y jóvenes de bajos recursos, dejaron en claro que el programa sí promueve un cambio positivo en sus vidas, siendo este el objetivo primordial de la fundación.

---

<sup>145</sup> Martín, F.(2006) *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid, España Editorial Universitas. P.178



- El 95% de estudiantes encuestados ven al programa como una ayuda para su crecimiento profesional y por ende su desarrollo económico. Esta es una opción para los beneficiarios de sectores vulnerables. Esto reafirma que los objetivos del programa sí se cumplen aún cuando los beneficiarios no puedan enumerarlos en la encuesta aplicada.
- El trabajo del Patricio Aizaga, director de la fundación, es reconocido por un alto porcentaje de encuestados; algunos estudiantes han manifestado su inconformidad por la falta de información en aspectos claves del programa y de la fundación, sobretodo en la crisis actual que vive la organización debido al retiro del presupuesto del estado.
- La falta de una política de comunicación interna técnicamente planificada ha afectado al programa de Responsabilidad Social que maneja la fundación para que estén adecuadamente informados sobre lo que sucede en ésta.
- La mayor parte de los encuestados de la sede norte calificaron positivamente la atención del personal del departamento administrativo; por su lado, los estudiantes del sur de la ciudad, al no tener relación alguna con el departamento mencionado, se refirieron exclusivamente a la relación que mantienen con sus profesores; la misma que también la califican como muy buena.
- Un alto porcentaje de encuestados aseguró tener confianza en el programa *Sinfonía por la Vida*. Sin embargo, sí se registró un porcentaje de alumnos que aseguraron no confiar en lo que el programa les ofrece. Es posible que los estudiantes que tienen poco tiempo en el programa puedan llegar a sentir que no vale la pena ya que el nivel de esfuerzo que exige la FOSJE, antes de permitirles ser parte de las presentaciones públicas, es alto.
- Si bien el 93% de los estudiantes del grupo coral del sur de Quito creen que el público externo ve al programa de manera positiva; no se puede dejar de lado el hecho de que la tercera parte de los encuestados de la sede norte creen que el público no conoce el trabajo del programa y de la Fundación.

- Los estudiantes, tanto de la sede norte como la del sur, se siente, en su mayoría, orgullosos de pertenecer al programa *Sinfonía por la Vida*. Las oportunidades de ser parte de un grupo de músicos talentosos y preparados les ha llenado de ilusión y espíritu de equipo además de ofrecerles la posibilidad de tener una profesión que sea una opción de vida.
- Los aspectos que más preocupan a los beneficiarios y que consideran necesitan un cambio son los relativos a infraestructura donde se dictan las clases y metodología utilizada por sus profesores.
- Tanto el Programa como la Fundación atraviesan una situación de crisis debido a la falta de donantes. Las autoridades del programa decidieron apartarse de la FOSJE. *Sinfonía por la Vida* continúa en un esfuerzo por mantener en funcionamiento al núcleo de Esmeraldas y se espera conseguir el apoyo de la empresa privada para reanudar el trabajo en Quito y Guayaquil.

## RECOMENDACIONES

- Las autoridades del programa, ahora que se han independizado de la FOSJE, deberán realizar un mayor esfuerzo para conseguir reestructurarse y continuar sus actividades. Hay que tomar en cuenta que deberán formar y transmitir una imagen organizacional nueva en vista de que la Fundación, junto a Patricio Aizaga, quienes habían sido la cara del programa, no podrán representarlos más.
- Tanto la FOSJE como el programa *Sinfonía por la Vida* deben trabajar en la generación de los elementos básicos de cultura organizacional; es decir, misión, visión y valores, ya que estos se transforman en la ideología base de la organización y en “sistemas de costumbres compartidas.”<sup>146</sup> Si bien los objetivos se han convertido en la guía del programa, y se debe reconocer la claridad con la que han sido elaborados y la fidelidad con la que han sido ejecutados; no se los puede usar como reemplazo de elementos de la comunicación organizacional tan importantes como la misión y visión. Adicionalmente se los debe difundir interna y externamente con el fin de que, tanto beneficiarios como la sociedad y los donantes, sepan cual es la esencia de la fundación y del programa. Las autoridades del programa y de la fundación deben tomar en cuenta que los mismos beneficiarios pueden ser los embajadores de su causa. La oportunidad de dar a conocer el programa se puede presentar en cualquier momento y las probabilidades de que nuevos donantes se adhieran crecen si la información es correctamente transmitida.
- Se debe incluir en la planificación de reestructura de la Fundación y del programa, acciones encaminadas a mejorar la comunicación interna y externa de esta organización, en vista de que la interacción entre profesores y padres de familia ha sido escasa; además, los medios de comunicación que se utilizan con los estudiantes tampoco son satisfactorias.
- Tomando en cuenta la situación de crisis en la que se encuentra el programa, hay que recordar que la persona o personas que se presentan como imagen de una

---

<sup>146</sup> <sup>146</sup> Bel Mallén, J. (2005) *Comunicar para crear valor*. Navarra, España. Editorial EUNSA. P. 109

organización deben mantener un perfil lejano a situaciones que pudieran afectar su nombre y el de su institución. Es importante manejar la imagen de la persona que liderará el programa ahora que se ha separado de la FOSJE y por ende la figura de Patricio Aizaga se aleja de *Sinfonía por la Vida*.

- Todas las recomendaciones se pueden resumir en la integración urgente de la comunicación para que fortalezca las acciones del programa de Responsabilidad Social a fin de posicionar a la organización interna y externamente y lograr su sostenibilidad a largo plazo con estrategias de movilización de recursos. Mediante conversaciones con las autoridades del programa se ha podido conocer sobre su política de mantenerlo en bajo perfil, sin hacer públicos sus logros sino solo dándolo a conocer a un grupo limitado de personas; pero ahora, que la situación se ha vuelto más complicada para el programa, se recomienda desarrollar un plan comunicacional, en especial externo, para hacer saber a la sociedad sobre los alcances de *Sinfonía por la Vida* con el fin de recuperar y conseguir nuevos donantes.

## BIBLIOGRAFÍA

### Textos consultados:

I Foro de Responsabilidad Social Empresaria. *Consejo Metropolitano de Responsabilidad Social*

Bartoli, A., (1992). *Comunicación y organización*. Argentina: Ed. Paidós.

Bel Mallén, J. (2005) *Comunicar para crear valor*. Navarra, España. Editorial EUNSA. 2da Edición. 2005. Página 64

Browne, M. Fuentes, M. “et al”. (2004) *Comunicación Estratégica*. Santiago de Chile, Chile. Aguilar Chilena de Ediciones.

Consortio Ecuatoriano de Responsabilidad social (2008). *Responsabilidad social empresarial mis primeros pasos*. Ecuador. Editorial Mantis Comunicación. 2008

Consortio Ecuatoriano de Responsabilidad social (2008) *El ABC de la Responsabilidad social empresarial*. Ecuador, Editorial Mantis Comunicación

Costa, J. (2009) *El DirCom de hoy*. Barcelona, España. Editorial Costa Punto Com

Del Pozo, M. (1997) *Cultura Empresarial y Comunicación Interna*. Madrid, España. Editorial FRAGUA.

Fernández, C. *La comunicación en las organizaciones*. México. Ed. Trillas

Martin, F.(2006) *Comunicación Empresarial e Institucional*. Madrid, España Editorial Universitas.

Martínez, V. (2005) “Comunicación por acción: patrocinio y mecenazgo” en *Comunicar para crear valor*. Navarra, España. Editorial EUNSA.

Morales, F. (2001) “Comunicación Interna” en *Dirección de Comunicación empresarial e institucional*. Barcelona, España. Editorial Gestión 2000.

Olcese, A., Rodríguez, M., Alfaro, J.(2008). *Manual de la empresa responsable y sostenible: conceptos, ejemplos y herramientas de la Responsabilidad Social Corporativa o de la empresa*. Madrid, España: Editorial McGraw-Hill.

Pelekais, C., Aguirre, R. (2008) *Hacia una Cultura de Responsabilidad Social*. México, Ed. Pearson Educación.

Pérez, R.(2001) *Estrategias de Comunicación*. España. Editorial Ariel.

Prieto, D.(1990) *Diagnóstico de Comunicación*. Quito, Ecuador. Editorial Quipus.

Santoro, Ed (2006). *Efectos de la Comunicación*. Quito, Ecuador. Ediciones CIESPAL.

Suplemento Revista Vistazo (junio 2011) *Empresas Responsabilidad Social Corporativa avanza con firmeza.*

Van Riel, C., (1997). *Comunicación corporativa*. España: Ed. Closas Orcoyen.

Documentos en línea:

(2007) *Síntesis del estudio sobre la situación de la Responsabilidad Social en el Ecuador. Primer Informe*. Recuperado el 10 de octubre de 2012 en <http://www.ideinvestiga.com/ide/documentos/compartido/gen--004056.pdf>.

((2008) *La RSE toma impulso en Ecuador*. Recuperado el 18 de octubre de 2012 en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/la-rse-toma-impulso-en-ecuador-307727.html>.

(2009) *Comunicación externa y sus funciones*. Recuperado el 27 de agosto de 2012 en <http://anamoralesrosas.blogspot.com/2009/09/comunicacion-externa-y-sus-funciones.html>.

(2011) *El 81% de los consumidores espera que las empresas contribuyan a mejorar la sociedad*. Recuperado el 7 de marzo de 2012 en <http://www.redceres.org/2011/11/el-81-de-los-consumidores-espera-que-las-empresas-contribuyan-a-mejorar-la-sociedad/>

(2011) *El presupuesto de la Fosje es insuficiente para sus proyectos*. Recuperado el 2 de noviembre de 2011 en [http://www.elcomercio.com/cultura/presupuesto-Fosje-insuficiente-proyectos\\_0\\_586141437.html](http://www.elcomercio.com/cultura/presupuesto-Fosje-insuficiente-proyectos_0_586141437.html)

(2012) *Arranca encuentro sobre responsabilidad social de las empresas*. Recuperado el 18 de octubre de 2012 en <http://www.hoy.com.ec/noticias-ecuador/arranca-encuentro-sobre-responsabilidad-social-de-las-empresas-547709.html>

2012) Cemefi. *Los resultados del Reconocimiento a las Mejores Prácticas de Responsabilidad Social Empresarial 2012*. Recuperado el 2 de diciembre de 2012 en <http://www.expoknews.com/2012/08/30/cemefi-los-resultados-del-reconocimiento-a-las-mejores-practicas-de-responsabilidad-social-empresarial-2012/>

(2012) *El Discurso autoritario según Daniel Prieto Castillo*. Recuperado el 20 de julio de 2012 en [http://www.madrimasd.org/blogs/biologia\\_pensamiento/2012/05/03/134553](http://www.madrimasd.org/blogs/biologia_pensamiento/2012/05/03/134553).

2012) Fernández, W. *URGENTE-CIERRE Orquesta Filarmónica del Ecuador*. Recuperado el 2 de noviembre de 2012 en <http://walterfernandezulloa.wordpress.com/2012/07/27/urgente-cierre-orquesta-filarmonica-del-ecuador/>.

(2012) *La innovación en la comunicación de la RSE se da en el entorno digital*. Recuperado el 2 de diciembre de 2012 en <http://www.redceres.org/2012/11/la-innovacion-en-la-comunicacion-de-la-rse-se-da-en-el-entorno-digital/>

(2012) *Rafael Correa no asistió al concierto en su honor, pero la Fosje ya tiene los 900 000*. Recuperado el 2 de noviembre de 2012 en [http://www.elcomercio.com.ec/cultura/Rafael-Correa-concierto-Fosje-USD\\_0\\_727127509.html](http://www.elcomercio.com.ec/cultura/Rafael-Correa-concierto-Fosje-USD_0_727127509.html).

*Acerca de CSRAmericas*, Recuperado el 18 de mayo de 2012 en <http://events.iadb.org/calendar/eventDetail.aspx?lang=es&id=3299&SP=W&OID=372>,

*Conozca Sinfonía por la Vida*. Recuperado el 26 de mayo de 2012 en [http://www.sinfoniaporlavida.com/index.php?option=com\\_content&view=article&id=46&Itemid=56](http://www.sinfoniaporlavida.com/index.php?option=com_content&view=article&id=46&Itemid=56)

De la Fuente, G., Gil, F., Estallo, M. (2006) Un modelo para medir la Responsabilidad Social Corporativa en las empresas. *Especial RSC* (182)

Fähndrich, L. *El estado de la RSE en América Latina*. Recuperado el 12 de octubre de 2012 en <http://barcelona.llorenteycuenca.com/publico/blog/El%20estado%20de%20la%20RSE%20en%20Am%C3%A9rica%20Latina.pdf>

Flores, M. *Principios básicos del Cooperativismo*. Recuperado el 10 de septiembre de 2012 en <http://www.monografias.com/trabajos16/bases-cooperativismo/bases-cooperativismo.shtml>.

Guardia, R. *El futuro de la RSE: el valor compartido*. Recuperado el 26 de noviembre de 2012 en <http://www.compromisorse.com/opinion/presidente/valores--marketing/ramon-guardia/el-futuro-de-la-rse-el-valor-compartido/>

*La comunicación interna*. Recuperado el 27 de agosto de 2012 en <http://www.marketing-xxi.com/la-comunicacion-interna-119.htm>.

Legrand, F.(2012) *Las brechas de la RSE en América Latina*. Recuperado el 12 de octubre de 2012 en: <http://rseonline.com.ar/2012/04/brechas-rse-america-latina/>

Lizuain, S. *En defensa del Cooperativismo*. Recuperado el 9 de diciembre de 2012 en <http://attacargentina.com.ar/article/en-defensa-del-cooperativismo/>.

*Newsletter*. Recuperado el 10 de diciembre de 2012 en <http://www.consumoteca.com/diccionario/newsletter>

Puterman, P. *¿Hasta donde llega la RSE de las empresas con proveedores?* Recuperado el 2 de octubre de 2012 en <http://www.diarioresponsable.com/empresas/noticias/14117-rse-proveedores-donde-llega-la-rse-de-las-empresas-con-sus-proveedores.html>.

Puterman, P. *¿Valoran las empresas a los consumidores?* Recuperado el 2 de octubre de 2012 en <http://blogforoiberoamericanors.blogspot.com/2011/06/valoran-las-empresas-los-consumidores.html>.

Recuperado el 27 de agosto de 2012 en [http://teocomsu.net84.net/2\\_4.html](http://teocomsu.net84.net/2_4.html).

*Responsabilidad Social*. Recuperado el 20 de septiembre de 2012 en <http://www.nebrija.com/catedras/nebrija-santander-responsabilidad-social/index.php>.

Revilla, B. (2011) *RSE y comunicación*. Recuperado el 10 de octubre de 2012 en [http://www.fundacionluisvives.org/actualidad/noticias/archivo/2011/02/02/rse\\_y\\_comunicacion.html](http://www.fundacionluisvives.org/actualidad/noticias/archivo/2011/02/02/rse_y_comunicacion.html).

Reyes, M. *Concepto del Marketing social*. Recuperado el 20 de noviembre de 2012 en <http://www.emagister.com/curso-introduccion-marketing-social/concepto-marketing-social/>

Rojas, A. *Responsabilidad Social Empresarial: su origen, evolución y desarrollo en Colombia*. Recuperado el 12 de septiembre de 2012 en <http://redunirse.org/nuevo/sites/default/files/pdf/Responsabilidad%20Social%20Empresarial%20su%20origen,%20evoluci%C3%B3n%20y%20desarrollo%20en%20Colombia.pdf>.



## ANEXOS

### ANEXO 1. ENCUESTA A ESTUDIANTES

#### ENCUESTA SOBRE IMAGEN DEL PROGRAMA *SINFONÍA POR LA VIDA*

Con la presente encuesta se pretende recolectar la mayor cantidad de datos que permitan conocer cómo es la imagen corporativa que se proyecta a nivel interno. Se solicita a los encuestados prestar atención a las preguntas y responderlas de manera segura y franca. Agradecemos su colaboración y les recordamos que manejaremos la información de forma responsable y con ética, por ello la encuesta es anónima

Encierre el numeral correspondiente a su respuesta

#### **I. DATOS GENERALES.**

**1. ¿Es usted?**

2. Estudiante de la Escuela de Música (sede norte de la ciudad)
3. Integrante del grupo coral (sede sur de la ciudad)

**2. Género:**

1. Masculino
2. Femenino

**3. Nivel educativo:**

1. Primario
2. Secundario
3. Pregrado

**4. Tiempo en el programa:**

1. Hasta un año
2. De 1 a 2 años
3. Más de 2 años

**5. Edad**

---

#### **II. PERCEPCIÓN GENERAL SOBRE LA ORGANIZACIÓN.**

**6. ¿Sabe usted de qué se trata el programa *Sinfonía por la Vida*?**

1. Sí Explique: \_\_\_\_\_
2. No

**7. ¿Conoce cuales son los objetivos del programa?**

1. Sí Detalle al menos dos: \_\_\_\_\_
2. No

**8. ¿Conoce cuánto tiempo tiene de existencia el programa *Sinfonía por la Vida*?**

1. Sí.
2. No

**9. ¿Cuánto tiempo?**

1. Menos de un año
2. De 1 a 2 años
3. De 3 a 4 años
4. Más de 4 años

**10. ¿Cuál es el nombre de la persona que dirige el programa?**

---

### **III. IMAGEN.**

**11. ¿Cómo calificaría la imagen del programa *Sinfonía por la Vida*?**

1. Excelente
2. Bueno
3. Malo
4. NS/NR

**12. ¿Considera que el programa es conducido con liderazgo?**

1. Sí
2. No

**13. ¿Piensa usted que el trabajo del programa está bien planificado y organizado?**

1. Sí
2. No

**14. La atención del personal es:**

1. Excelente
2. Muy buena
3. Buena
4. Regular
5. Pésima

**15. ¿Usted tiene confianza en el programa?**

1. Sí
2. No ¿Por  
qué\_\_\_\_\_

**16. ¿Cómo cree usted que el público ve el programa?**

1. Muy bien

2. Más o menos
3. No nos conocen
4. Pésimo
5. Otro (especificar)\_\_\_\_\_

**17. ¿Usted se siente orgullos de ser parte del programa?**

1. Sí ¿Por  
qué?\_\_\_\_\_
2. No ¿Por  
qué?\_\_\_\_\_

**18. ¿Qué cree debería mejorar en el programa?**

---

---

---

## **ANEXO 2.**

### **PREGUNTAS PARA ENTREVISTAS A FONDO A ESTUDIANTES Y PROFESORES**

1. Casi la mitad de estudiantes encuestados del programa (Norte) no pudieron decir de qué se trata el programa SPV. ¿A que crees que se debe?
2. ¿Cuáles son los medios que se han utilizado para dar a conocer el programa?
3. ¿Considera que alguno de los objetivos del programa se ha cumplido. Cree que el programa ha cambiado su vida?
4. ¿Conoce cuál es el rol que desempeña Eudoxia Tello en la Fundación y el programa?
5. ¿Conoce cuál es el rol que desempeña Patricio Aizaga en la Fundación y el programa?
6. ¿Cuál es la imagen que tiene del programa? Justificar respuesta
7. ¿Cuál es la idea que tienen de los líderes del programa. Los conocen?
8. ¿Cómo es la organización del programa *Sinfonía por la Vida*?
9. Hay un 19% de estudiantes (norte) que no tiene confianza en el programa. ¿A qué cree que se debe?
10. ¿Cómo cree que la gente ve el programa? Justificar respuesta
11. ¿Siente orgullo del programa. Si siente bien siendo parte de él?
12. ¿Cuáles son los aspectos por mejorar en el programa?